

CAMILA PAIM VERAN COELHO

**REFERENCIAL ESTRATÉGICO PARA A
INTERNACIONALIZAÇÃO DO *CAMPUS* FLORIANÓPOLIS-
CONTINENTE DO INSTITUTO FEDERAL DE SANTA
CATARINA**

Dissertação submetida ao Programa de
Pós-Graduação em Administração
Universitária da Universidade Federal
de Santa Catarina para a obtenção do
grau de Mestre em Administração
Universitária.

Orientadora: Prof.^a Luciane
Stallivieri, Dr.^a

Florianópolis
2016

C672r Coelho, Camila Paim Veran

Referencial estratégico para a internacionalização do *Campus*
Florianópolis-Continente do Instituto Federal de Santa Catarina / Camila
Paim Veran Coelho; orientadora, Luciane Stallivieri. - Florianópolis, SC,
2016.
209 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro
Socioeconômico. Programa de Pós-Graduação – Mestrado Profissional em
Administração Universitária.

Inclui referências

1. Instituto Federal de Santa Catarina. 2. Internacionalização. 3. Ensino
superior - Instituição. 4. Estratégia. I. Stallivieri, Luciane. II. Universidade
Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração
Universitária. III. Título.

CDU 35

Camila Paim Veran Coelho

**REFERENCIAL ESTRATÉGICO PARA A
INTERNACIONALIZAÇÃO DO *CAMPUS* FLORIANÓPOLIS-
CONTINENTE DO INSTITUTO FEDERAL DE SANTA
CATARINA**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre em Administração Universitária”, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis 10 de maio de 2016.

Prof.^a Alessandra de Linhares Jacobsen, Dr.^a
Coordenadora do Curso

Banca Examinadora:

Prof.^a Luciane Stallivieri, Dr.^a
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Pedro Melo, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Gerson Rizzatti Júnior, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Lúcio José Botelho, MSc.
Universidade Federal de Santa Catarina

Este trabalho é dedicado ao *campus* Florianópolis-Continente do Instituto Federal de Santa Catarina, Instituição a qual tenho muito orgulho em fazer parte.

AGRADECIMENTOS

À Prof.^a Dr.^a Luciane Stallivieri, por ter me aceito como sua orientanda, pela imprescindível ajuda e elogiável orientação. Agradeço pela confiança e amizade.

Ao Prof. Dr. Pedro Melo, coordenador e idealizador do Programa de Mestrado Profissional em Administração Universitária da UFSC, pelo seu respeito aos estudantes e dedicação.

Ao Prof. Dr. Marcos Dalmau, que me guiou e me orientou no trabalho de conclusão de curso na faculdade e hoje acompanha a minha trajetória acadêmica como membro da banca de avaliação da dissertação de mestrado.

Aos membros da banca avaliadora, professores Pedro Melo, Marcos Dalmau, Lúcio Botelho e Gerson Rizzatti pelas contribuições fundamentais para o meu crescimento acadêmico.

Aos colegas e amigos da turma PPGAU 2014, que de forma extraordinária nos unimos demonstrando a importância da solidariedade e o respeito mútuo.

À MSc. Cinthia de Medeiros, amiga e colega de turma, pelo carinho e ajuda nos momentos em que precisei.

À Graziela Bonin, pela pronta ajuda na revisão das normas da ABNT.

À minha amiga e colega de trabalho Márcia Piva, pelo companheirismo e apoio fundamental para a realização do mestrado.

À Prof.^a Dr.^a Fabiola Martins, pelo incentivo à realização do mestrado para o meu crescimento profissional.

Ao Prof. Dr. Deosir Flavio, pela ajuda e orientação para o processo de seleção e toda trajetória do mestrado.

Aos gestores e servidores do *campus* Florianópolis-Continente entrevistados, pela confiança e informações transmitidas.

À Direção do *campus* Florianópolis-Continente, pelo incentivo imprescindível à participação no mestrado e elaboração da pesquisa.

Aos meus pais Edson e Soraya e ao meu irmão Luís, pela compreensão e apoio nos momentos em que precisei me ausentar.

Aos meus sogros Egídio e Aurina, pelo carinho e suporte nos momentos de necessidade.

Ao João Vitor, meu querido esposo e companheiro, pelo seu incentivo, carinho e suporte para alcançar meus objetivos.

À minha filha, Maria Catarina, que me acompanhou intensamente no processo de elaboração da pesquisa e defesa, no período em que foi gestada.

Internacionalização não supõe uma perda de identidade institucional, sim um meio para seu fortalecimento em um espaço de interações mais amplo.

(SEBASTIÁN, 2004).

RESUMO

A presente pesquisa tem o objetivo de analisar o processo de internacionalização do *campus* Florianópolis-Continente (CTE) do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), por meio de uma abordagem qualitativa, a qual se busca a profundidade do assunto pesquisado junto aos atuais gestores e servidores do CTE. Trata-se de uma pesquisa descritiva e aplicada, com a intenção de propor um referencial estratégico para o processo de internacionalização da Instituição. Quanto aos meios é bibliográfica, documental, pesquisa de campo e estudo de caso. As técnicas e instrumentos de coleta de dados utilizados foram entrevistas semiestruturadas, como fontes de dados primários e documentos institucionais, como fontes de dados secundários. Os dados foram analisados pelo método interpretativo de Triviños (1987). Os temas norteadores da pesquisa foram: internacionalização do ensino superior, modelos de gestão da internacionalização, e ações estratégicas de internacionalização, com base nos autores Rudzki (1998), Sebastián (2004), Knight e De Wit (2007), Stallivieri (2009), e Santos e Almeida Filho (2012). Esta pesquisa torna-se relevante para a orientação prática do processo de internacionalização do CTE, atendendo as políticas institucionais do IFSC, trazendo benefícios para a gestão eficiente do tema abordado na Instituição, contribuindo direta e indiretamente no processo de melhoria no ensino, construção de identidade e imagem institucional. Esta pesquisa possui aderência à linha de pesquisa “Gestão Acadêmica e Administrativa” do Programa de Mestrado Profissional de Gestão Universitária (PPGAU), pois considera os contextos acadêmicos e administrativos e busca propor soluções aos desafios existentes. Conclui-se que o CTE já possui ações voltadas a internacionalização, porém realizadas de forma não estruturada, carecendo de um planejamento para transformar a realidade da Instituição.

Palavras-chave: Internacionalização. Instituição de Ensino Superior. Instituto Federal de Santa Catarina. Estratégia.

ABSTRACT

This research aims to analyze the process of internationalization of Florianópolis-Continent Campus (CTE) of the Federal Institute of Santa Catarina (IFSC), through a qualitative approach, which seeks the depth of the subject researched based on the understanding of actual managers and servers of the CTE. It is a descriptive and applied research, with the intention to propose a strategic framework for the process of internationalization of the investigated Institution. As for the means, this research is a bibliographical, documentary, field investigation, and case study. The techniques and data collection instruments used were semi-structured interviews as primary data sources and institutional documents as secondary data sources. The interpretative method of Triviños (1987) was used to analyze data. The internationalization of higher education, internationalization of management models, and strategic actions of internationalization were used as guidelines to this research, based on some prominent authors like Rudzki (1998), Sebastian (2004), Knight and De Wit (2007), Stallivieri (2009) and Santos and Almeida Filho (2012). This research becomes relevant to the practical orientation of the CTE internationalization process, meeting the institutional policies of the IFSC, bringing benefits to the practical management issue addressed in the institution, contributing directly and indirectly to the improvement process in education, identity building, and institutional image. This research also has adherence to the line of investigation Academic Management and Administration of the Professional Master of University Management Program, considering the academic and administrative contexts and seeks to propose solutions to existence challenges. It is possible to conclude that the CTE already has shares aimed at internationalization, but conducted in a non-structured way, lacking a plan to transform the reality of the institution.

Keywords: Internationalization. Higher Education Institution. Federal Institute of Santa Catarina. Strategy.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

Assint - Coordenadoria de Assuntos Internacionais
Capes - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
Cefet-SC - Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina
Certific - Certificação Profissional por Competência
CTE - *campus* Florianópolis-Continente
CNPQ - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CsF - Programa Ciência sem Fronteiras
DAM - Direção de Administração
DEPE - Direção de Ensino, Pesquisa e Extensão
DG - Direção Geral
Dinter - Doutorado Interinstitucional
EaD - Educação à Distância
EUA - Estados Unidos da América
Faubai - Fórum das Universidades Brasileiras para Assuntos Internacionais
FIC - Formação Inicial e Continuada
Forinter - Fórum de Relações Internacionais dos Institutos Federais
IaH - Internationalization at Home
IAU - International Association of Universities
IES - Instituições de Ensino Superior
IFs - Institutos Federais de Ciência e Tecnologia
IFSC - Instituto Federal de Ciência e Tecnologia de Santa Catarina
IIE - Institute of International Education
IsF - Idiomas sem Fronteiras
LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MCTI - Ministérios da Ciência, Tecnologia e Inovação
MEC - Ministério da Educação
MTUR - Ministério do Turismo
Minter - Mestrado Interinstitucional
MRE - Ministério das Relações Exteriores
Nafta - North America Free Trade Agreement.
OMC - Organização Mundial do Comércio
PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional
Proeja - Cursos Técnicos na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos
Propicie - Programa de Cooperação Internacional para Intercâmbio de Estudantes do IFSC
Proppi - Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação

Prouni - Programa Universidades para Todos
QECR - Quadro Europeu Comum de Referência para Línguas
Reuni - Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das
Universidades Federais
SESu - Secretaria de Educação Superior
Setec - Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UAB - Universidade Aberta do Brasil
UE - União Europeia
URSS - União Soviética

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura das IES Brasileiras	33
Figura 2 - Relações de subordinação, vinculação e supervisão organizacional das IES	34
Figura 3 - Itinerário Formativo Superior Brasileiro	36
Figura 4 - Relação de interdependência da Reitoria e dos campi	39
Figura 5 - Processo fractal de Rudzki	62
Figura 6 - Referencial estratégico de Knight e De Wit	66
Figura 7 - Distribuição de campus do IFSC	104
Figura 8 - Organograma da Reitoria.....	107
Figura 9 - Organograma da Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação – PROPPI.....	108
Figura 10 - Objetivo Estratégico para a Internacionalização	111
Figura 11 - Figura Web página Relações Internacionais (International Affairs) do IFSC	116
Figura 12 - Web página Relações Internacionais (International Affairs) do IFSC em inglês	117
Figura 13 - Organograma campus Florianópolis-Continente.....	125
Figura 14 - Sistematização de um referencial estratégico para a internacionalização do CTE.....	171

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese da evolução da internacionalização de IES	51
Quadro 2 - Princípios da Internacionalização do Ensino Superior.....	54
Quadro 3 - Condutas da Instituição perante a Internacionalização	57
Quadro 4 - Plano de Gestão da Internacionalização de Sebastián.....	63
Quadro 5 - Plano de Internacionalização de Stallivieri	68
Quadro 6 - Programas estratégicos e estratégias de gestão da internacionalização.....	72
Quadro 7 - Tendências de Ações Estratégicas para a Internacionalização.....	74
Quadro 8 - Sujeitos da Pesquisa	91
Quadro 9 - Categorias e fatores de análise da pesquisa.....	95
Quadro 10 - Resumo dos métodos da pesquisa	98
Quadro 11 - Abordagem de Internacionalização no PDI do IFSC	109
Quadro 12 - Parcerias internacionais do IFSC	113
Quadro 13 - Parcerias internacionais do CTE	122
Quadro 14 - Pontos relevantes na visão dos gestores.....	148
Quadro 15 - Pontos relevantes na visão dos servidores	165
Quadro 16 - Prioridades de implantação do plano de internacionalização do CTE	181

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	23
1.1	TEMA-PROBLEMA.....	25
1.2	OBJETIVOS.....	28
1.2.1	Objetivo Geral	28
1.2.2	Objetivos Específicos.....	28
1.3	JUSTIFICATIVAS.....	29
1.4	ESTRUTURA DA PESQUISA.....	31
2	REVISÃO DE LITERATURA	33
2.1	ESTRUTURA DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO PÚBLICAS BRASILEIRAS	33
2.1.1	Rede Federal de Educação Profissional.....	37
2.1.2	A complexidade da administração de instituições de ensino superior.....	40
2.1.2.1	Plano de Desenvolvimento Institucional e Planejamento Estratégico	44
2.2	INTERNACIONALIZAÇÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR	46
2.2.1	Concepções e abordagens sobre internacionalização de instituições de ensino superior	47
2.2.2	Referenciais estratégicos para a gestão da Internacionalização de Instituições de Ensino Superior	61
2.2.3	Políticas, programas e ações estratégicas para a internacionalização de instituições de ensino superior	70
2.2.4	Desafios do processo de internacionalização de instituições de ensino superior	79
2.3	INTERNACIONALIZAÇÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NO BRASIL	82
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	87
3.1	TIPO E NATUREZA DO ESTUDO	87
3.2	DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO E SUJEITOS DA PESQUISA	88
3.3	TÉCNICA E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	92
3.4	TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	97
3.5	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	97
3.6	RESUMO DOS MÉTODOS DA PESQUISA	98
3.6.1	Uniformização dos termos	99
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	101
4.1	O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA (IFSC)	101

4.1.1	Ações de internacionalização do <i>campus</i> Florianópolis	
	Continente	120
4.2	A PERCEPÇÃO DOS SUJEITOS QUANTO AO	
	PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO	
	INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA (IFSC)	130
4.2.1	Percepção dos Gestores.....	130
4.2.2	Percepção dos Servidores	150
4.3	ASPECTOS LIMITANTES E VIABILIZANTES DO	
	PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO	
	CAMPUS FLORIANÓPOLIS-CONTINENTE.....	167
4.4	REFERENCIAL ESTRATÉGICO PARA O PROCESSO	
	DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO CAMPUS	
	FLORIANÓPOLIS-CONTINENTE	170
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	185
	REFERÊNCIAS	189
	APÊNDICE A - Roteiro da entrevista para os gestores do CTE ...	201
	APÊNDICE B – Roteiro da entrevista para os servidores	
	docentes e técnico administrativos do CTE.....	203
	APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	205
	TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	205
	ANEXO A - Material informativo de boas-vindas em Francês	209

1 INTRODUÇÃO

A internacionalização em instituições de ensino superior (IES), mesmo que pareça um assunto novo, não é um processo recente, ela acompanha a evolução histórica das universidades. Os movimentos internacionais em busca ao conhecimento aconteciam naturalmente desde o período do Império Romano, ou até mesmo antes. Porém, após a Idade Média, com a divisão de territórios, nações e a substituição do latim como língua universal para os idiomas locais, os movimentos de internacionalização foram se enfraquecendo, tornando-se por muito tempo parte da realidade de uma pequena elite social (KNIGHT; DE WIT, 2007; STALLIVIERI, 2009).

Após a Segunda Guerra Mundial, as políticas de cooperação internacional em busca da paz e entendimento mútuo, começaram a ser fortemente incentivadas e, com o fim da Guerra Fria e a abertura econômica e comercial dos países, o acesso aos meios de transporte e de comunicação facilitou a retomada do processo de internacionalização das IES. Com a abertura econômica surgiu o fenômeno da globalização, marcado pelo período neoliberal, pela rapidez e quantidade de informação e pela produção de necessidades de consumo que foi improvável de evitar. Como resultado, ocorreram rápidas transformações econômicas, sociais e organizacionais no mundo e com isso abriram-se novas formas de relacionamento entre os países (GACEL-ÁVILA; ÁVILA, 2009).

De acordo com Rudzki (1998), a globalização não é mais uma questão de escolha, porém a internacionalização de IES é sim uma possibilidade. Portanto, considerando este momento de mudanças, conforme Santos e Almeida Filho (2012), torna-se fundamental aproveitar a oportunidade para desenvolver um novo sistema de ensino superior e articulá-lo com outras formas de ensino no mundo, promovendo a formação profissional, científica e cultural junto a uma comunidade global acadêmica.

Neste sentindo revela-se importante considerar a autonomia das instituições de ensino superior para decidir democraticamente se irá aderir a este processo. A instituição pode optar por engajar-se no movimento de internacionalização, definindo a abordagem e as razões que a instituição irá assumir para nortear todo o processo na instituição, dado que a internacionalização possui diferentes interpretações, tanto econômicas, como culturais. E pode também optar por ficar de fora deste acontecimento de âmbito mundial, isolando-se no que se refere à formação profissional, científica e cultural (RUDZKI, 1998; KNIGHT; DE WIT, 2007; SANTOS; ALMEIDA FILHO, 2012).

De qualquer forma, estas duas opções demonstram que a instituição possui consciência de seus atos. Porém, há IES que se deixam se levar passivamente pelos acontecimentos sociais, econômicos e políticos e acabam assentindo, sem um posicionamento crítico, às imposições de padrões e modelos de ensino superior de países dominantes, comprometendo a sua autonomia e acarretando, entre tantos outros fatores negativos, em uma homogeneização do ensino, o fortalecimento da competitividade entre as IES, domínio de uma língua e cultura prevalecente em detrimento de muitas outras que marcam a identidade de uma nação ou povo, e a chamada “fuga de cérebros” (UNESCO, 2003).

Com isto, é importante deixar claro que o conceito de globalização não precisa ser sinônimo do processo de internacionalização, e tampouco a internacionalização significa submissão à globalização, embora, conforme visto, elementos da globalização tenham contribuído para este processo. Conforme Morosini (2011) a internacionalização trouxe como benefícios novas formas de arranjos sociais e econômicos mundiais, como o fortalecimento de países do sul e leste asiático, e com isso iniciou uma atenuação do processo de americanização do mundo (RUDZKI, 1998; MORISINI, 2011; SANTOS; ALMEIDA FILHO, 2012).

À vista disto, aderir à internacionalização de forma consciente, crítica e estratégica demonstra o compromisso com o ensino democrático e emancipatório, e o desenvolve cidadãos globais críticos. Com isso, a IES reforça o compromisso social, promove a interculturalidade no ensino superior, e promove o desenvolvimento local, regional e mundial, respeitando as particularidade e especificidades de cada local, povo ou nação (RUDZKI, 1998; UNESCO, 2003; MENDES, 2009; ANDREOTTI, 2013).

Dessa forma, corrobora-se com Santos e Almeida Filho que,

De fato, todas as atividades de uma universidade podem ser valorizadas por recurso à colaboração universitária internacional. Para além de nos tornar menos provincianos e menos autocentrados, menos deslumbrados pelo brilho do nosso sucesso local e mais atentos ao que se passa à nossa volta, esta prática que nos desumbiga – a colaboração universitária internacional – fornece ainda os meios para um novo, riquíssimo e praticamente inesgotável campo de oportunidades. (SANTOS; ALMEIDA FILHO, 2012, p. 58).

As oportunidades com a internacionalização de IES a que os autores se referem podem ser exemplificadas como a coparticipação no conhecimento, formação de redes acadêmicas, o enriquecimento curricular, a contribuição para a construção de identidades, ampliação do acesso ao conhecimento universal, entre tantas outras opções. Portanto é importante que as instituições de ensino superior façam os seus planos para o processo de internacionalização, considerando-o como parte fundamental e integrante das estratégias, e não como algo superficial e passageiro (UNESCO, 2003; KNIGHT; DE WIT, 2007; SANTOS; ALMEIDA FILHO, 2012).

No Brasil, as instituições de ensino superior já adotam algumas práticas de internacionalização, porém ainda são fragmentadas. Por conseguinte, torna-se fundamental que estas instituições se aprofundem nas questões de internacionalização para que, com conhecimento e competência, possam aplicá-la da melhor forma, trazendo benefícios para os estudantes, para a instituição, para a região, o país e o mundo como um todo (STALLIVIERI, 2009).

1.1 TEMA-PROBLEMA

O Instituto Federal de Ciência e Tecnologia (IFSC), instituído pela Lei nº 11.892/2008 e equiparado às universidades federais, está crescendo rapidamente e ampliando-se como uma Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, ligada ao Ministério da Educação (BRASIL, 2008). Esta Rede é formada por Instituições Federais de Educação Profissional e Tecnológica (IFs) de nível médio e superior, que ofertam cursos de qualificação, técnicos, graduação e pós-graduação e equiparam-se às universidades, no que concerne à formação de graduação e de pós-graduação (BRASIL, 2008).

O IFSC, e consequentemente a Reitoria e seus *campi*, independentemente de seu eixo de atuação, possuem a missão de “promover a inclusão e formar cidadãos, por meio da educação profissional, científica e tecnológica, gerando, difundindo e aplicando conhecimento e inovação, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e cultural” (IFSC, 2014a). E tem como visão “ser instituição de excelência na educação profissional, científica e tecnológica, fundamentada na gestão participativa e na indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (IFSC, 2014a).

O IFSC oferece ensino profissional e tecnológico nos níveis de formação inicial e continuada (FIC), básico, técnico e superior; nos diferentes setores da economia; bem como realiza pesquisa aplicada aos

setores produtivos e a sociedade. Neste caminho, o IFSC começou a utilizar a internacionalização como fator estratégico no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) a partir do ano de 2009, tendo maior ênfase no PDI de 2015, fomentando o desenvolvimento de parcerias, pesquisas, formação continuada, no âmbito internacional, bem como internacionalização curricular (IFSC, 2014a).

Percebe-se que esta intenção interage em pontos fundamentais de uma IES, que é o ensino, a pesquisa, a extensão. Para tanto é necessário que a inserção internacional, destes elementos delicados que influenciam na construção de identidade humana, seja estudada com criteriosidade e responsabilidade para não cair em modismos, padronizações ou deslumbramentos com tudo que é internacional (KNIGHT, 2004).

Corrobora-se com Stallivieri (2009) que a cultura local e a diversidade devem ser preservadas, mas o acesso ao conhecimento universal deve ser incentivado pelas instituições que primam pela formação de cidadãos críticos e participantes do planeta em que vivem. Por isso, ressalta-se a internacionalização não como um sinônimo de homogeneização, mas sim como sinônimo de promotora da visibilidade das especificidades de um local, povo, instituição para outros, e vice-versa, com a finalidade de compartilhar conhecimentos e fomentar a interculturalidade.

Assim, Lima e Contel (2008, p. 23) fazem uma reflexão importante que irá nortear esta pesquisa: “De que modo pensar a internacionalização destas instituições sobre um vetor mais acadêmico e menos comercial, mais cultural e menos utilitário, mais de longo do que de curto prazo, mais consequente para instituições que buscam rumo, referências?”. Desta forma, o trabalho em rede, de forma solidária, deve ser incentivado.

De acordo com Stallivieri (2009, p. 40)

um dos objetivos mais nobres da internacionalização está focado em elevar os patamares de inserção internacional, de comunicação intercultural; de qualidade científica, tecnológica e acadêmica da instituição, e, nesta direção, deve ser construído o plano de inserção internacional.

Neste sentido, o Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), assim como o *campus* Florianópolis-Continente (CTE), já possuem atividades que são relacionadas ao processo de internacionalização, porém, apesar de ao longo da atuação o IFSC ter realizado parcerias internacionais e

mobilidade acadêmica de forma isolada, a internacionalização é um tema tratado com mais representatividade recentemente na Instituição, pois, conforme consta no Relatório das metas e ações propostas para a Pesquisa, Pós-graduação e Inovação de 2013, o engajamento de forma mais expressiva nesta atividade iniciou no ano de 2010, ano em que foi implantada a Coordenadoria de Assuntos Internacionais (Assint) (IFSC, 2013). Por isso é importante um olhar atento, refletindo que tipo de abordagem será dado para a internacionalização da Instituição.

Por se tratar de um processo recente e incipiente, naturalmente existem desafios na gestão e no direcionamento das políticas e ações institucionais, bem como, na construção, implantação e avaliação dos planos de internacionalização, tanto no âmbito do IFSC como um todo, quanto no âmbito de cada *campus*.

Conforme observações da pesquisadora, esta situação evidencia alguns efeitos do problema no CTE, tais como:

- a) dificuldade de entendimento das funções e responsabilidades, pois não existe clareza nas atribuições;
- b) conhecimentos desconexos e dificuldade de acesso à informação sobre as parcerias internacionais;
- c) aproveitamento subestimado da capacidade em realizar ações para estimular as parcerias internacionais existentes e realizar novos acordos.

As situações verificadas empiricamente representam um problema para a Instituição e para a própria comunidade acadêmica, como por exemplo:

- a) os estudantes ficam com dificuldades no entendimento dos procedimentos para intercâmbio de estudos ou de estágio no exterior;
- b) os servidores se equivocam com o funcionamento de cada parceria e possuem dificuldades em dar informações corretas;
- c) os gestores possuem dificuldades em avaliar as atividades realizadas, devido a complexidade;
- d) a imagem institucional se enfraquece com a ausência de estratégias claras e definidas no CTE, relacionadas aos assuntos internacionais.

Para tanto, o foco desta pesquisa será dada para a questão de internacionalização, com vistas ao desenvolvimento no âmbito institucional. A pesquisa será limitada ao estudo de caso no CTE, com recorte de tempo a partir da Lei 11.892 de 29/12/2008 de criação dos

Institutos Federais de Ciência e Tecnologia (IFs), dando relevo à perspectiva dos gestores e servidores do CTE, pois são todos responsáveis pela elaboração e implantação do PDI, uma vez que foi feito de forma democrática e participativa (IFSC, 2014a).

A partir das reflexões sobre o Tema-Problema de investigação, tem-se a seguinte pergunta de pesquisa: **Como realizar o planejamento sistemático do processo de internacionalização do *campus* Florianópolis-Continente (CTE) do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC)?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa é analisar o processo de internacionalização do *campus* Florianópolis-Continente (CTE) do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC).

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar as estratégias existentes para a internacionalização do *campus* Florianópolis-Continente;
- b) Investigar a percepção dos gestores e servidores do *campus* Florianópolis-Continente sobre o processo de internacionalização da Instituição;
- c) Elencar os aspectos positivos e limitantes referentes à internacionalização no contexto do *campus* Florianópolis-Continente;
- d) Propor um referencial estratégico com ações para a gestão do processo de internacionalização do *campus* Florianópolis-Continente.

1.3 JUSTIFICATIVAS

Segundo Soares (2003) os elementos que um pesquisador deve explorar para justificar o trabalho são os motivos que impulsionaram a pesquisa, a relevância e a contribuição do estudo na atualidade. Concordando com os apontamentos do autor supracitado, o interesse em investigar sobre a internacionalização das instituições de ensino superior (IES) se originou no próprio *campus* Florianópolis-Continente do IFSC onde trabalhei como Assistente do Departamento de Ensino durante quatro anos e pude acompanhar de perto e observar algumas atividades relacionadas com as parcerias internacionais, como estágio internacional dos próprios estudantes do CTE e recebimento de estagiários estrangeiros, visitas técnicas de professores e técnicos a IES em países como a França, Itália, Estados Unidos (EUA) e Canadá, bem como a observação e alguns acompanhamentos de comitivas estrangeiras no Câmpus.

No período de atuação no Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão (DEPE) do CTE, entre janeiro de 2011 e março de 2015, tive a oportunidade de integrar a comissão de construção do PDI 2015-2019 do IFSC que me permitiu conhecer as estratégias para o desenvolvimento sustentável da Instituição, percebendo que a internacionalização já estava sendo considerada como uma destas estratégias. Além disso, também no período de atuação no DEPE pude participar do projeto de Cooperação Técnica entre Brasil e França, realizando uma visita técnica nas escolas de Hotelaria e Gastronomia de La Rochelle e Saint Quentin na França, no ano de 2012. Estas participações me permitiram contribuir ainda mais com as ações de internacionalização do CTE, possibilitando o desempenho no cargo de Articuladora da parceria Brasil-França, no ano de 2014, em substituição da professora responsável que se ausentou por meio de licença capacitação de pós-graduação.

Somando-se a isso, a minha formação acadêmica na área de Hotelaria facilitou o desempenho nas atividades executadas, pois tive acesso a três línguas estrangeiras, Inglês, Espanhol e Francês, além de estudos e conhecimentos sobre intercâmbios estudantis e viagens internacionais. Sendo assim, o tema internacionalização de instituição de ensino superior desperta curiosidade e motivação da autora em investigar melhor o assunto para aprimorar as atividades desenvolvidas no local de atuação profissional e contribuir para o sucesso da implantação da internacionalização do *campus* Florianópolis-Continente.

Como o CTE tem como desafio implantar e administrar as políticas e programas de internacionalização constantes no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do IFSC, esta pesquisa torna-se

relevante para servir de uma orientação prática e aplicada de como realizar a internacionalização do CTE atendendo as políticas institucionais. A proposta de um referencial estratégico para a gestão da internacionalização apropriado à realidade do *campus* Florianópolis-Continente trará benefícios para a gestão eficiente dos processos relacionados, contribuindo para o contínuo processo de melhoria acadêmica e administrativa da Instituição e colaborar para a construção de identidade do CTE, para maior visibilidade da imagem institucional. O resultado da pesquisa poderá também colaborar com a administração da internacionalização de outros *campi* da própria instituição pesquisada, ou de outras instituições que estão passando por um contexto semelhante ao do *campus* Florianópolis-Continente.

Esta pesquisa pretende contribuir para o programa de mestrado profissional da área de Gestão Universitária, possuindo aderência a linha de pesquisa Gestão acadêmica e administrativa, dado que investiga um tema pouco estudado no programa, o processo de gestão da internacionalização de IES, levando em conta os contextos acadêmicos e administrativos, e propõe soluções aos desafios encontrados.

Com base em UNESCO (2003), o estudo sistemático e compreensivo sobre a internacionalização de IES é recente e concentra-se em poucos países, a exemplo do Canadá, Estados Unidos, Austrália e Reino Unido, países nórdicos, havendo pouca informação sobre o tema relacionado às IES de países em desenvolvimento ou em transição”. Porém, passados doze anos desta análise, já é possível encontrar em banco de dados estudos sobre a internacionalização de universidades em países considerados em desenvolvimento, como o caso dos países da América Latina.

No entanto, verifica-se poucas publicações com estudos aprofundados sobre internacionalização dos Institutos Federais de Ciência e Tecnologia (IFs) brasileiros e especialmente do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) nos bancos de dados pesquisados no Portal de Periódicos da CAPES; *Scielo*, *Sage Journals*; *International Association of Universities (IAU)*; e Google Acadêmico, no período de abril a dezembro de 2015, encontrando recentemente artigos e trabalhos publicados em anais de eventos, como o XIV e XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária e I Seminário de Internacionalização do Currículo da Universidade do Vale do Itajaí, porém não se verificou dissertações de mestrado, teses de doutorado ou livros referente à internacionalização dos IFs. Com isto, percebe-se que esta pesquisa poderá ser útil para contribuir ao acesso à informação sobre o estudo da internacionalização dos Institutos Federais (Ifs) na atualidade.

1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA

Esta pesquisa está sistematizada em cinco capítulos que serão percorridos a seguir:

O primeiro capítulo compõe-se de introdução, contextualização e problematização da temática investigada, objetivos da pesquisa e relevância do estudo.

O segundo capítulo tem o intuito de analisar o processo de internacionalização de instituições de ensino superior à luz das teorias. Neste sentido, será realizada a revisão de literatura, utilizando como tema base de pesquisa a internacionalização de instituições de ensino superior no contexto geral e no contexto brasileiro em especial.

No início deste capítulo é feita uma breve abordagem sobre a estrutura do ensino superior brasileiro, evidenciando as universidades federais e os institutos federais de ciência e tecnologia, bem como uma abordagem geral para a complexidade na gestão de IES, fazendo-se necessário uma breve introdução sobre algumas ferramentas de gestão aplicadas nas IES brasileiras, que são o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Planejamento Estratégico.

O terceiro capítulo evidencia os procedimentos metodológicos e o processo de geração de dados utilizados e propostos para a pesquisa, apresentando o tipo e a natureza do estudo, a delimitação do universo e sujeitos da pesquisa, além das técnicas e instrumentos de coleta e análise de dados. Por fim é feita uma análise das limitações da pesquisa.

O quarto capítulo apresenta o estudo de caso e expõe a análise dos dados obtidos por meio de observação, documentos institucionais e entrevistas qualitativas. Este capítulo pretende identificar as estratégias existentes para a internacionalização do IFSC e do CTE; investigar a percepção dos servidores e gestores do *campus* Florianópolis-Continente sobre o processo de internacionalização da Instituição; elencar os aspectos positivos e limitantes referentes à internacionalização no contexto do *campus* Florianópolis-Continente e propor um referencial estratégico para a gestão do processo de internacionalização do *Campus*.

O quinto capítulo finaliza a dissertação com as considerações finais obtidas com a pesquisa e recomenda questões para abordagens de trabalhos futuros para a continuidade dos estudos referentes à internacionalização do CTE e do IFSC.

2 REVISÃO DE LITERATURA

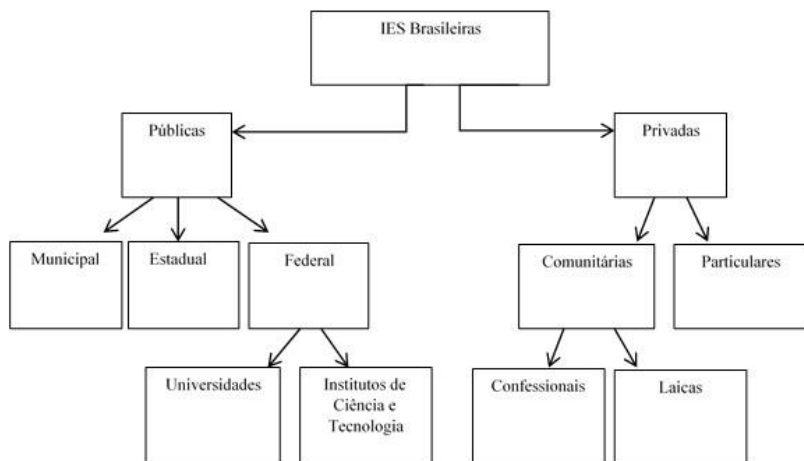
O propósito deste capítulo é contribuir para o alcance dos objetivos desta pesquisa, no que tange a análise do processo de internacionalização à luz das teorias.

2.1 ESTRUTURA DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO PÚBLICAS BRASILEIRAS

O ensino superior é ministrado em Instituições de Ensino Superior (IES), que compreendem basicamente em universidades, centros universitário, institutos superiores de educação, faculdades isoladas, faculdades integradas, entre outros tipos, podendo ser públicas ou privadas. As instituições privadas podem ser comunitárias, constituídas por instituições confessionais e laicas; e particulares. Por sua vez as instituições públicas podem ser constituídas pelas instâncias municipal, estadual e federal. As instituições de ensino superior federais podem ainda ser formadas por universidades e institutos (BRASIL, 1996; SOARES, 2002; STALLIVIERI, 2007).

A Figura 1 (Estrutura das IES Brasileiras) apresenta a composição lógica das instituições de ensino superior brasileiras, baseado em Stallivieri (2007).

Figura 1 - Estrutura das IES Brasileiras

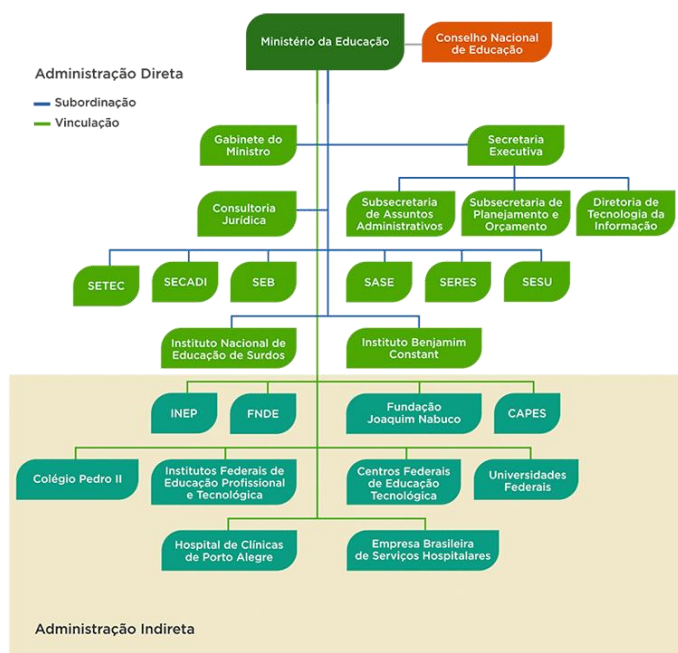


Fonte: Elaborado pela autora com base em Stallivieri (2007).

As universidades são instituições pluridisciplinares, com oferta de cursos de graduação e pós-graduação, promovendo o desenvolvimento do ensino, pesquisa e extensão. As universidades públicas possuem estatuto jurídico especial para atender às peculiaridades de sua estrutura e organização e financiamento, pois estão vinculadas ao Poder Público (BRASIL, 1996; SOARES, 2002).

As relações de subordinação, vinculação e supervisão organizacional das instituições de ensino superior estão representadas na Figura 2 (Relações de subordinação, vinculação e supervisão organizacional das IES).

Figura 2 - Relações de subordinação, vinculação e supervisão organizacional das IES



Fonte: MEC (2016).

O órgão responsável pelo ensino em geral é o Ministério da Educação (MEC). As áreas de competência do MEC são: a política nacional de ensino; o ensino infantil; ensino em geral; a avaliação, informação e pesquisa educacional; a pesquisa e extensão universitárias; o magistério e a coordenação de programas de atenção integral a crianças

e adolescentes; o controle normativo do sistema de ensino, o financiamento das instituições de ensino superiores públicas federais e a fiscalização e avaliação tanto de IES públicas, quanto privadas (SOARES, 2002).

O Conselho Nacional de Educação (CNE), a Secretaria de Ensino Superior (SESu) e a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC) auxiliam o MEC na elaboração e controle normativo do sistema de ensino (SOARES, 2002). Compete ao SESu planejar, orientar, coordenar e supervisionar o processo de formulação e implementação da política nacional de educação superior. Além de realizar a manutenção, a supervisão e o desenvolvimento das instituições públicas federais de ensino superior e a supervisão das instituições privadas de educação superior (SESu, 2015).

São competências da SETEC: planejar, orientar, coordenar e avaliar o processo de formulação e implantação da Política de Educação Profissional e Tecnológica. Além de definir e implantar política de financiamento, promover ações de fomento ao fortalecimento, à expansão e à melhoria da qualidade da Educação Profissional e Tecnológica (SETEC, 2015).

As finalidades de uma IES são:

- I - estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;
- II - formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua;
- III - incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;
- IV - promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;
- V - suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo

adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;
 VI - estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;

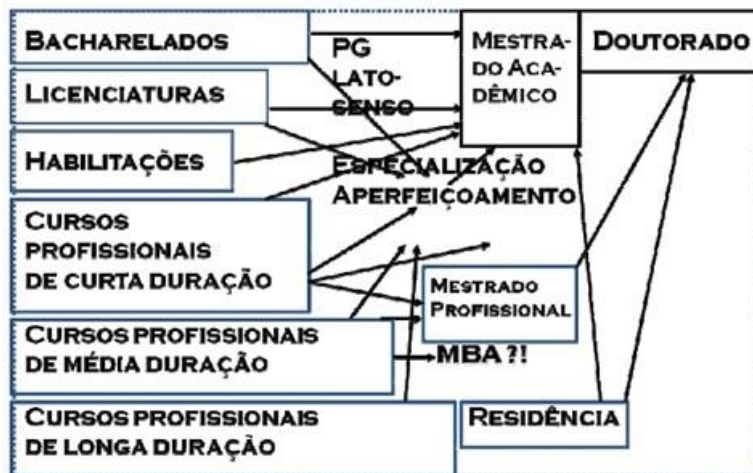
VII - promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição (BRASIL, 1996, p. 16).

Deste modo, percebe-se que o estímulo à cultura, ensino, pesquisa e extensão, bem como o desenvolvimento cidadão crítico e participativo estão entremeados nos propósitos essenciais de uma instituição de ensino superior (IES).

Segundo Santos e Almeida Filho (2008), o modelo de formação superior no Brasil é complexo e formado por diversas titulações, tais como licenciatura, bacharelado, habilitação, ênfase, diploma de tecnólogo, especialização, mestrado acadêmico, mestrado profissional, doutorado, entre outros.

A Figura 3 (Itinerário Formativo Superior Brasileiro) demonstra a complexidade e as múltiplas formas de formação no ensino superior.

Figura 3 - Itinerário Formativo Superior Brasileiro



Fonte: Santos e Almeida Filho (2008, p. 158).

De acordo com Santos e Almeida Filho (2008), o modelo de formação superior brasileiro é baseado nos moldes europeus do século XIX. Com a abertura para a privatização das IES na década de 1990, o ensino superior brasileiro passou a oferecer mais de quatro mil títulos universitários. Na visão dos autores, as “[...] matrizes curriculares são bastante confusas e diversificadas, caracterizadas por múltiplas titulações produzidas por meio de programas com reduzido grau de articulação” (SANTOS; ALMEIDA FILHO, 2008, p. 153).

A figura 3 apresentada exemplifica a ausência de clareza no itinerário formativo brasileiro, o que justifica a impossibilidade de articulação e compatibilidade com a formação em outros países, dificultando os processos de mobilidade estudantis, principalmente no que se refere a diplomas duplos, ou triplos.

As IES públicas devem ser consideradas como instituições sociais, democráticas, pois elas são “um ambiente propício a acontecimentos que levam a grandes transformações sociais, ao mesmo tempo em que se transforma com suas próprias realizações” (MELO, 2002, p. 54). Portanto, as IES precisam ser flexíveis, “permeável às demandas sociais, sobretudo àquelas oriundas de grupos sociais que não têm poder para as impor” (SANTOS; ALMEIDA FILHO, 2008, p. 82).

2.1.1 Rede Federal de Educação Profissional

A Rede Federal de Educação¹ Profissional foi formada no ano de 1909 pelo Decreto nº 7.566 a partir de 19 Escolas de Aprendizizes Artífices brasileiras. Passado um século, a Rede foi se estruturando e se modificando, chegando à configuração atual composta por 38 instituições de ensino profissional, chamados de Institutos Federais de Ciência e Tecnologia (IFs), distribuídos por 19 Estados brasileiros e o Distrito Federal (SILVA, 2014; D’ANDREA *et al.*, 2015).

Os IFs são instituições pluricurriculares, pois atuam em mais de um nível de ensino, desde a formação inicial e continuada até às graduações tecnológicas; *multicampi*, pois são constituídos por um conjunto de unidades com igual atribuição e direitos; e sistêmicos, pois a avaliação do trabalho da instituição é o resultado do todo. Os IFs são equiparados às universidades federais quanto a regulação, avaliação e supervisão do ensino superior (SILVA, 2009; D’ANDREA *et al.*, 2015).

¹ Neste contexto será referido o termo “Educação Profissional” conforme é utilizado pela Lei 11.892/08, e não “ensino profissional” conforme observado no capítulo anterior.

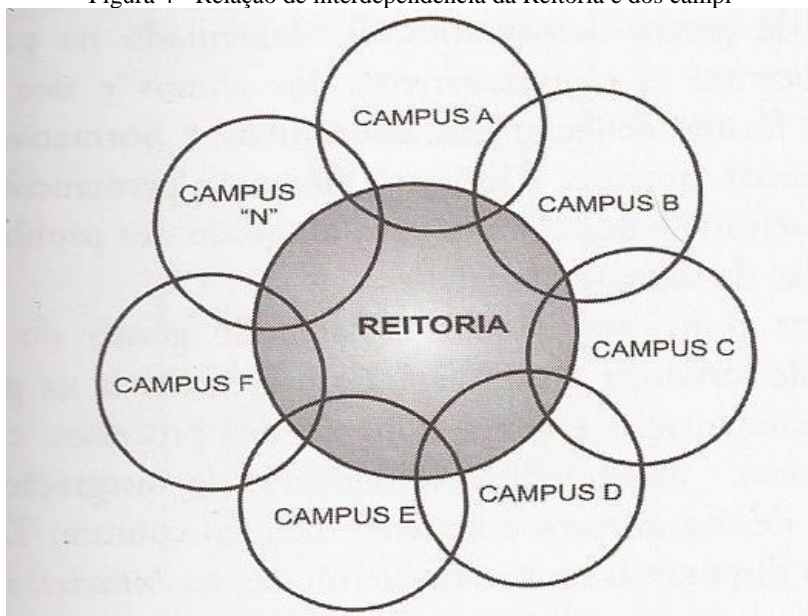
Os IFs respondem ao MEC por meio da SETEC (SOARES, 2002; SETEC, 2015). A estrutura organizacional do IFs foi sistematizada pela Lei 11.892/08 da seguinte forma, conforme Silva (2014, p. 75).

em termos gerais, a reitoria é composta pelo reitor, pela estrutura do gabinete do reitor, pelas pró-reitorias, diretorias sistêmicas e departamentos sistêmicos. As pró-reitorias são responsáveis por implementar e desenvolver a política educacional, de pesquisa, de extensão e administrativa, de acordo com as diretrizes homologadas pelo Conselho Superior e orientações do reitor. Compete à reitoria oportunizar a interação dos câmpus / departamentos e coordenações, no sentido de garantir o compartilhamento das melhores práticas de gestão desenvolvidas.

Então, o mais alto cargo da reitoria dos IFs é o de reitor e dos *campi* é o diretor geral. Os diretores-gerais dos *campi* atuam de forma colaborativa uns com os outros e com a reitoria. A gestão dos institutos pertencentes à Rede de Educação Profissional possui um caráter sistêmico e colaborativo, com uma relação de interdependência, porém respeitando a autonomia entre os *campi* de um mesmo instituto e entre os institutos em geral. Conforme Silva (2009, p. 11), “isso implica um novo modelo de gestão baseado, em essência, no respeito, no diálogo e na construção de consensos possíveis tendo sempre como horizonte o bem da comunidade e não o ensimesmamento das instituições” (SILVA, 2009, 2014).

A relação de interdependência entre estas instituições é ilustrada na Figura 4 (Relação de interdependência da Reitoria e dos *campi*).

Figura 4 - Relação de interdependência da Reitoria e dos campi



Fonte: Silva (2014, p. 75).

Com base na Figura 4, fica perceptível a relação entre reitoria e seus respectivos *campi*, bem como a relação entre os próprios *campi*. Esta relação se estende entre os IFs pertencentes à Rede Federal de Educação Profissional.

Os IFs são norteados por princípios de justiça social, equidade, desenvolvimento sustentável com vistas à inclusão social, bem como a busca de soluções técnicas e produção de novas tecnologias para a sociedade. Neste sentido, consideram o ensino como instrumento de transformação e de enriquecimento do conhecimento, capaz de modificar a vida social e atribuir maior sentido a experiência humana, possibilitando a formação continuada dos indivíduos, e o reconhecimento de competências profissionais e saberes adquiridos informalmente, levando em conta a inteligência humana (BRASIL, 1996; BRASIL, 2008; SILVA, 2009).

Mesmo sendo originada em 1909, a Rede Federal de Educação Profissional, com a sua nova estrutura formada a partir do ano de 2008, é recente e está em processo de solidificação e formação de uma identidade própria. Nas palavras de Silva (2014, p. 83), “passados pouco mais de cinco anos dessa transformação percebemos que a Rede Federal ainda

está em processo de reorganização, procurando se colocar com a grandeza que lhe cabe dentro dos espaços políticos necessários”. Enfim, este processo de reorganização e consolidação de identidade institucional necessita de uma gestão complexa e comprometida com os ideais preconizados para toda a Rede, por meio da Lei 11.892/08.

2.1.2 A complexidade da administração de instituições de ensino superior

Para Souza (2009), a gestão universitária compreende em duas modalidades distintas: os serviços administrativos e os acadêmicos, que constituem um campo vasto e complexo de trabalho, exigindo dos gestores competências em diversas áreas do conhecimento.

O autor ressalta que:

A gestão das universidades é uma área de conhecimento diferenciada da administração de empresas e da administração pública, com dimensões teóricas e metodologias distintas. Assim como não se pode gerenciar organismos públicos como se administra uma empresa privada, a administração universitária também tem suas formas distintas de gerenciamento (SOUZA, 2009, p. 23-24)

De acordo com Melo e Colossi (2004), as IES brasileiras ainda não possuem técnicas de gestão próprias, adequadas a sua realidade e contexto. Segundo os autores, geralmente estas instituições utilizam modelos desenvolvidos para a gestão de instituições públicas e/ou privadas que não envolvem especificidades complexas e com objetivos e informações de difícil mensuração.

A complexidade das IES é ampliada no relacionamento com a sociedade, já que depende legalmente e até mesmo economicamente para sua manutenção. Conforme Freire (1979), as instituições universitárias são afetadas por pressões de um grande número de agentes sociais, como: conselhos, representantes da comunidade e órgãos reguladores que podem levar as universidades a tomarem decisões sobre o seu rumo. Visualizando a universidade como uma organização, percebe-se que se trata de um sistema aberto, que se encontra em processo permanente de interação com o meio de social.

Segundo Chauí (2003), as universidades são instituições sociais,

pois reproduzem a estrutura e a forma de ser da sociedade, esta representatividade é marcada pelas divisões e contradições de interesses e de ideais nelas expressadas, proporcionando a autonomia na universidade. Portanto as decisões institucionais devem ser guiadas pelos ideais democráticos, com atenção à difusão da autoridade e do poder internamente, resultante da autonomia (CHAUI, 2003; RIZZATTI, RIZZATTI JUNIOR, 2004). Desta forma, segundo Santos e Almeida Filho (2008), a democracia, tanto interna, quanto externa por meio dos conselhos e órgãos deliberativos e consultivos, é essencial para a transparência das ações das instituições e evita a pressão empresarial sobre as funções das universidades.

Santos e Almeida Filho (2008) apontam para um momento de crise em que as instituições públicas de ensino superior estão passando nas questões de hegemonia, legitimidade e identidade institucional, pois, segundo os autores, estão havendo conflitos de interesses tradicionais aos interesses de uma sociedade neoliberal e globalizada. Quanto a esta situação, Santos e Almeida Filho (2008) buscam alternativas de mudanças que favorecem a reflexão crítica defendida por Freire (1979), com vistas a reforçar a responsabilidade social das IES públicas. Contudo, as orientações dos autores para a mudança de situação são a criação de uma rede pública de IES, a democracia interna e externa e a avaliação participativa.

Porém, sabe-se que todo processo de transformação das instituições requer reestruturações em sua organização. As pessoas necessitam de um tempo de adaptação, pois é comum que os sujeitos envolvidos percebam a mudança como um perigo ou ameaça. Em vista disso é importante o apoio e a supervisão das lideranças, proporcionando segurança aos envolvidos, por meio do planejamento e destinação de meios para solucionar as objeções de natureza ambiental, estrutural, de recursos humanos ou tecnológicos (WOOD, 1992).

Jacob, Rondeau e Normandin (2008) fizeram uma pesquisa no Canadá sobre as mudanças estratégicas nos órgãos públicos e estatais e verificaram que as principais dificuldades em relação à modificação no setor público, estão, entre outros fatores, o tamanho das organizações, a multiplicidade dos indivíduos envolvidos no governo, a missão ampla e os recursos financeiros limitados. Ademais, a presença de numerosos grupos de interesses, as leis rígidas, as disposições previstas nos acordos coletivos e os processos informacionais e tecnológicos congelados e imutáveis, também representam barreiras e prejudicam a realização de mudanças.

Conforme os autores, as alterações estruturais são as mais fáceis de realizar, mas quando uma mudança necessita de transformações nos paradigmas, de natureza cultural ou sistêmica, demanda muito tempo para a implantação, ainda que uma reorganização estrutural e cronogramas precisos possam beneficiar o processo de mudança de várias formas. Para os seus entrevistados, as variáveis que determinam o sucesso da mudança estratégica são: determinação, diretrizes claras e constantes, prazos definidos a serem respeitados, e objetivos precisos (JACOB; RONDEAU; NORMANDIN, 2008).

Portanto, a gestão de IES precisa ser discutida e amparada por estudos que permitam respeitar as diferenças e administrá-las para o desenvolvimento da instituição. Neste caminho, Cançado, Sausen e Villela (2013) apresentam o conceito de gestão social, uma gestão participativa e dialógica, que visa o interesse bem compreendido, ou seja, o bem-estar coletivo como “precondição para o bem-estar individual”. Este estilo de gestão visa o processo de emancipação do ser humano e, segundo os autores, a gestão social é um processo de organização social próprio da esfera pública (CANÇADO; SAUSEN; VILLELA, 2013, p. 18).

A gestão social é participativa em sua essência, ou seja, não remete a imposições; é transparente; busca o entendimento e não a negociação; incentiva a tomada de decisão coletiva, é dialógica; promove a cidadania e a responsabilidade compartilhada, ou seja, estimula a inclusão, a igualdade, e a autonomia. Os autores destacam alguns elementos que devem ser observados em uma gestão social, tais como:

- Processo de discussão: percebido já no processo de comunicação e difusão, na qualidade da discussão, pluralidade do grupo, entre outros;
- Inclusão: constatado em espaços abertos de decisão, na aceitação social, política e técnica, e na valorização cidadã;
- Pluralismo: identificado com a participação de diferentes perfis de sujeitos envolvidos;
- Igualdade: observado pela participação igualitária dos sujeitos, percebida desde a escolha de representantes e seus respectivos discursos, e na avaliação participativa;
- Autonomia: inferida pela importância das proposições de cada sujeito, ou grupo;

- Bem comum: verificado nos objetivos alcançados, aprovados pela comunidade (CANÇADO; SAUSEN; VILLELA, 2013).

Estes elementos demonstram o quanto a gestão social é democrática. Esta gestão visa à articulação entre o Estado, o mercado e a sociedade civil, em prol do interesse comum, para o fomento do desenvolvimento local sustentável. Este tipo de articulação é chamado de Governança Participativa e busca o entendimento coletivo e soluções para os problemas, evitando o desencadeamento das ações para outros setores, “compreende-se uma estrutura descentralizada onde a ordem é oriunda dos consensos das diferentes partes envolvidas”, dessa forma a sua estrutura é considerada heterárquica, e não hierárquica (CANÇADO; SAUSEN; VILLELA, 2013, p. 24). Nesta visão de gestão, “o desenvolvimento não é mais sinônimo de industrialização, mas sim de bem-estar social, de educação, de preservação ambiental e de sustentabilidade” (CANÇADO; SAUSEN; VILLELA, 2013, p. 27).

A gestão social faz uma contraposição à gestão estratégica, pois ela fomenta a competitividade, o lucro, a hierarquia, o privado. De fato, a gestão estratégica possui enfoques e abordagens nas estratégias de competitividade, que remete as abordagens e modelos de análise de posicionamento, da teoria baseada em recursos (VBR), dos processos de mercado (concorrência) e das capacidades dinâmicas. Porém dentro da gestão estratégica há também o enfoque nas cooperações e parcerias, chamadas estratégias coepetitivas, predominando as abordagens das estratégias coletivas (CANÇADO; SAUSEN; VILLELA, 2013).

As estratégias coletivas visam “ações de cooperação e associação para lidar com suas naturais interdependências dinâmicas” para o alcance de um aprendizado mútuo, coespecialidade, ampliar o acesso à informação, potencializar o uso dos recursos e reduzir custos. Desta forma, este tipo de estratégia valoriza os ganhos de ambas as partes, por meio da soma positiva, confiança e respeito mútuo das instituições parceiras. A relação entre as organizações, nesta visão, pode ser realizada em rede com uma correlação de interdependência mais profunda, ou relações interorganizacionais mais simples, chamadas de diádicas. Portanto, mesmo a gestão social fazendo um contraponto à gestão estratégica, é a estratégia coletiva, como instrumento de gestão, que mais se aproxima dos ideais da gestão social, para auxiliar no alcance efetivo dos objetivos das instituições com uma perspectiva social (CANÇADO; SAUSEN; VILLELA, 2013, p. 79).

Como visto anteriormente, as universidades, assim como os institutos, são uma organização complexa, e a gestão torna-se um meio para que a instituição concretize seus objetivos, obtendo eficientemente e eficazmente os resultados das suas atividades fim, que é contribuir para a formação de cidadãos críticos para atuar, não apenas no mundo do trabalho, mas na vida em geral (CANÇADO; SAUSEN; VILLELA, 2013). Corroborando o fato, Marcovitch (1998, p. 150), afirma que “a gestão, na verdade, é um meio para viabilizar objetivos”. Para tanto, a gestão destas instituições necessita ser profissionalizada, utilizando-se cada vez mais de inovações na gestão universitária, como ferramentas de gestão, e compreendendo a complexidade e a função social deste tipo de instituição.

2.1.2.1 Plano de Desenvolvimento Institucional e Planejamento Estratégico

Entendendo a importância de uma ferramenta de gestão para as IES brasileiras, e diante da necessidade de organização e planejamento, em 2004 foi instituído pelo Ministério da Educação (MEC) o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). O PDI serve de instrumento de identificação da Instituição, no que diz respeito à filosofia de trabalho, à missão, às diretrizes pedagógicas, à estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver em um horizonte estratégico de cinco anos (BRASIL, 2007).

Com o PDI as IES passaram a ter maior noção da importância e necessidade do planejamento estratégico para a melhoria da gestão (MORITZ *et al.*, 2012). Mas certamente há ainda muita dificuldade em se implantar e manter um planejamento estratégico nas organizações, principalmente em IES públicas, como visto anteriormente, por possuírem uma natureza conservadora somada a forte resistência à mudança (SOUZA, 2009).

A elaboração do PDI deverá explicitar o modo pelo qual o documento foi construído e a interferência que exercerá sobre a dinâmica da Instituição, tendo como pressuposto o atendimento ao conjunto de normas vigentes.

É imprescindível, na elaboração do PDI, considerar como princípios, a **clareza** e a **objetividade** do texto, bem como a **coerência**, de forma a expressar a adequação entre todos os seus elementos, e a **factibilidade**, de forma a demonstrar a

viabilidade do seu cumprimento integral.
(BRASIL, 2007).

O PDI deve apresentar em seu documento dez eixos temáticos a serem analisados pelo MEC: I – Perfil Institucional; II – Projeto Pedagógico Institucional; III – Cronograma de Implantação e Desenvolvimento da instituição e dos cursos (presencial e à distância); IV – Perfil do Corpo Docente; V – Organização Administrativa da IES; VI – Políticas de atendimento aos discentes; VII - Infraestrutura; VIII – Avaliação e Acompanhamento do desenvolvimento institucional; IX – Aspectos financeiros e orçamentários; X – Anexos (Projeto pedagógico do (s) curso (s) solicitado (s) para primeiro ano de vigência do PDI) (BRASIL, 2007).

Geralmente, para a construção do PDI, as IES utilizam o planejamento estratégico como ferramenta de apoio. O Planejamento Estratégico é uma ferramenta gerencial, que vem sendo utilizada com alto nível de satisfação por muitas organizações, empregado para o auxílio nas tomadas de decisões estratégicas, táticas e operacionais. A formulação e implantação do planejamento estratégico compõem-se de três principais elementos que são: a) contextualização ou diagnóstico estratégico; b) formulação das etapas do processo; c) implantação e controle. Após a descrição do contexto da instituição, inicia-se a formulação das etapas do processo do planejamento estratégico. Sendo esta a ocasião em que se discutem os valores, bem como a missão e visão. Além de verificar os fatores críticos de sucesso e a análise externa e interna do ambiente. O planejamento precisa ser flexível, pois durante o processo surgem novidades, ideias novas e barreiras que devem ser revisadas para evitar alterações no momento da implantação e controle do planejamento (PEREIRA, 2010).

Esta ferramenta pode ser utilizada pelos mais variados tipos de empresas, como empresas públicas, privadas, organizações não governamentais, entre outros, e conduz a organização para um verdadeiro gerenciamento científico, evitando os amadorismos e retrocessos. O planejamento estratégico impulsiona a evolução sistemática da organização, pois tem por objetivo a construção do futuro com o alcance da resolutividade, diminuição dos riscos de erros, a integração das decisões e fortalecimento dos pontos fortes e a eliminação dos pontos fracos. Mas para que isso realmente aconteça é necessário primeiramente ter curiosidade e coragem para mudar os padrões, modelos, paradigmas e processos da organização, de forma criativa. Além de uma visão humanística, ou seja, o foco voltado para clientes, investidores e

funcionários e não somente para o lucro (PEREIRA, 2010). É importante ressaltar que a organização pode encontrar entraves e limitações na utilização do planejamento estratégico, pois pode haver resistências internas com mudanças e medos, além de falta de conhecimento deste instrumento de gestão por parte dos funcionários e gestores. Sendo assim, o grande desafio do planejamento estratégico é a maneira de condução do processo, o tempo de preparação e sua implantação (PEREIRA, 2010).

A mudança na organização é um processo complexo que ocorre naturalmente na instituição por diversos fatores como mudanças no ambiente, crescimento da instituição, e políticas. Conforme Cançado, Sausen e Villela (2013, p. 51), “a mudança organizacional deve ser entendida, [...], como um processo multifacetado, inter e multidisciplinar, e deve desfrutar da riqueza proporcionada pela diversidade de modelos ou focos de análise”. A elaboração do planejamento estratégico auxilia no processo de mudança, principalmente para subsidiar as tomadas de decisões, com caminhos e ações convencionados para atingir os objetivos da organização (PEREIRA, 2010; KICH; PEREIRA, 2011).

Em instituições sociais e complexas, como as IES, é muito importante que o processo de construção do PDI e do planejamento estratégico, considere que mudanças serão inevitáveis e com isso garanta a participação da comunidade acadêmica, conforme consta na Constituição Brasileira, respeitando a pluralidade de ideias e críticas, conduzindo com diálogo e transparência, preconizados pela gestão social (SILVA, 2014).

2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Este subcapítulo pretende explorar os principais fundamentos teóricos relacionados à gestão da internacionalização de instituições de ensino superior (IES) para subsidiar a interpretação da pesquisa.

2.2.1 Concepções e abordagens sobre internacionalização de instituições de ensino superior

O objetivo com este subcapítulo é investigar o estado do conhecimento sobre internacionalização de instituições de ensino superior (IES) sob os aspectos dos conceitos e práticas recomendadas pelos principais autores da área, tais como: De Wit, Hudzik, Knight, Morosini, Rudzki, Sebastián, Stallivieri. Considera-se que os conceitos referem-se às variações feitas nos sentidos dados às compreensões de internacionalização de IES. Neste sentido, pretende-se abordar a evolução histórica da internacionalização e dos pensamentos dos autores, evitando a definição objetiva e racionalista do tema internacionalização de IES, pois se trata de uma abordagem subjetiva, uma vez que a internacionalização do ensino superior assume diferentes formas em instituições singulares de diversos lugares do mundo, além de períodos históricos e conjunturais distintos de cada instituição (KNIGHT; DE WIT, 2007).

A mobilidade acadêmica entre diferentes nações acontece há muito tempo para trocar e obter conhecimentos, seguindo a evolução humana. Na parte ocidental do mundo este processo é sistematizado e percebido com a fundação dos primeiros sistemas universitários medievais, na Itália e na França, pois os mestres realizavam intercâmbios internacionais e também recebiam estudantes provenientes de outros países para transmitir seus conhecimentos. Havia uma forte valorização à experiência intercultural. Os encontros entre mestres e discípulos de nações diferentes eram favorecidos pelo uso do latim como língua franca e universalização do ensino com currículo unificado e estruturas semelhantes. Este modelo se manteve no início da Idade Moderna (MELO, 2002; KNIGHT; DE WIT, 2007; SANTOS; ALMEIDA FILHO, 2008; STALLIVIERI, 2009).

Durante a Idade Moderna, no século XVI, os descobrimentos e dominações de colônias, por Portugal e Espanha principalmente, estimularam ainda mais a internacionalização com a mobilidade de acadêmicos para as colônias e com a criação de universidades nestes locais. A partir deste período o modelo medieval de universidades começou a ser modificado pelo Iluminismo e acentuou-se o regionalismo, com uma forte importância das línguas nacionais e o enfraquecimento do Latim como língua franca. Com isso a mobilidade estudantil se enfraqueceu, sendo estimulada apenas entre os melhores estudantes e elites. No século XIX, o renascentismo universitário, trouxe para estas instituições o ensino pela pesquisa, a investigação científica. O desenvolvimento de meios de transportes e comunicação nesta época

favoreceu os deslocamentos de estudantes e o aumento no número de universidades no mundo. As universidades dos Estados Unidos começaram a enviar seus estudantes para a formação na Europa, principalmente na Alemanha. A China e o Japão também iniciaram esse processo mais no final do século (CHERMANN, 1999; MELO, 2002; SANTOS; ALMEIDA FILHO, 2008; STALLIVIERI, 2009; SANTOS; ALMEIDA FILHO, 2012; LAUS, 2012).

No século XX, com a reforma universitária de Abraham Flexner, o sistema de ensino superior foi modificado, dividido por departamentos e cada país adotou seu próprio sistema de ensino, dificultando a mobilidade estudantil internacional. Porém, em 1922 foi formado o Comitê de Cooperação Intelectual para financiar pesquisas científicas de todos os países e, para incentivar o intercâmbio cultural, em 1930 foram criados o Conselho Britânico e a Aliança Francesa. Após a Segunda Guerra Mundial os intercâmbios acadêmicos e o processo de internacionalização foram voltados para a diplomacia, para entendimento e paz entre os países do Norte. Neste período a Europa não investiu em mobilidade internacional, pois estava se recuperando da guerra. Na década de 1990, com o processo de globalização, as cooperações internacionais e mobilidades acadêmicas se expandiram priorizando o sentido de desenvolvimento econômico, e considerando o ensino como um produto (MOROSINI, 2006; KNIGHT; DE WIT, 2007).

A presença da conotação econômica ainda é muito forte e presente em muitas instituições de ensino superior pelo mundo, porém, a partir dos anos 2000, aproximadamente, o processo de internacionalização e as atividades de intercâmbios internacionais começaram a se voltar para o desenvolvimento intercultural e formação de cidadãos globais críticos preocupados com o diálogo, a solidariedade e busca de um novo sistema pós-capitalista (MOROSINI, 2006; MENDES, 2009; ANDREOTTI, 2010).

Considerando os avanços e recuos nas ações de internacionalização percebidas desde a Idade Média nas universidades ocidentais, a internacionalização de IES vem recentemente sendo objeto de discussão para interpretação e esclarecimento em instituições próprias para este fim como o *Institute of International Education (IIE)* nos Estados Unidos, e o *British Council* na Inglaterra, demonstrando o crescente interesse da comunidade acadêmica pelas cooperações internacionais e intercâmbios (KNIGHT; DE WIT, 2007).

O IIE é uma organização que promove o intercâmbio estudantil internacional, negócios estrangeiros, paz e segurança internacional, fundado em 1919, pelos vencedores do Prêmio Nobel da Paz Nicholas

Murray Butler, Elihu Root e Stephen Duggan. Ao longo dos anos ele tornou-se uma das maiores referências para o intercâmbio internacional no mundo. O Instituto oferta programas de estudo e formação para estudantes, docentes e profissionais de vários setores com ajuda de governos, fundações e outros patrocinadores. A sua missão é promover a educação internacional e acesso à educação em todo o mundo. Alguns de seus programas mais conhecidos são: o Programa *Fulbright* e as Bolsas Gilman, administrados pelo Departamento de Estado dos EUA. No ano de 2012, o IIE começou a administrar o Programa Mobilidade Científica do Brasil, que oferece bolsas de estudo para estudantes brasileiros de graduação, principalmente nas áreas de ciência, tecnologia, engenharia e matemática (STEM) (IEE, 2016).

O *British Council* é uma organização internacional britânica voltada para relações culturais e oportunidades educacionais para as áreas de língua inglesa, artes, esportes e educação, efetuada por meio de cooperação entre países. Fundado em 1934, inicialmente o trabalho da comissão se concentrou em duas áreas, o suporte para Inglês no exterior e divulgação da cultura britânica por meio de palestras, grupos musicais e exposições de arte. A primeira região atendida foi o leste do Mediterrâneo e do Oriente Médio, seguido pelos países mais pobres da Europa e depois na América Latina. A Instituição também administra a Associação Internacional de Intercâmbio de Estudantes para Experiência Técnica (IAESTE). Este programa opera em mais de 80 países em todo o mundo e oferece estudos de grau técnico nas áreas de engenharia, ciência, arquitetura ou farmácia, no Reino Unido, com a oportunidade de fazer um estágio como parte de uma colocação internacional em outros países (BRITISH COUNCIL, 2016).

Segundo De Wit (2013), mesmo as universidades tendo desenvolvido ações de pesquisa e práticas internacionais há muito mais tempo, principalmente pelas duas instituições citadas, o termo e o conceito de “educação internacional” foram de fato sistematizados na década de 1970. As definições compreendiam em uma gama de ações e programas previamente caracterizados, tais como: mobilidade acadêmica do Sul para o Norte, desenvolvimento multicultural, estudos internacionais, e educação para a paz (KNIGHT; DE WIT, 2007).

Na década de 1990 a noção, o termo e a caracterização de “internacionalização” foram diferenciados dos ideais dos anos 1970 (DE WIT, 2013). De acordo com Knight (2004), a discussão sobre a internacionalização, na década de 90, estava baseada em diferenciá-la da “educação comparada” e “educação internacional”, pois, na sua visão, possuía limitações e racionalidades.

Em linhas gerais, conforme De Wit (2013), “educação comparada” objetivava a explicação da variação de processos de ensino, com base em comparações, já a “educação internacional” focava diretamente em informações descritivas sobre as nações e sociedades e seus sistemas de ensino e estruturas. O novo conceito de internacionalização, que se desenvolvia nos anos 1990, possuía uma visão mais abrangente voltada para o desenvolvimento amplo do ensino, aprendizagem e desenvolvimento de competências (KNIGHT, 2004).

A perspectiva mais abrangente de internacionalização é também confirmada em Rudzki (1998), pois para o autor a internacionalização pode ser compreendida como um meio para alcançar a excelência no ensino e pesquisa, com o propósito de preparar sujeitos capazes de compartilhar responsabilidades para o futuro da sua região, do seu país e do mundo em que vive. Neste sentido, o autor considera que a universidade tem como função, não somente o ensino, ou a transmissão de saberes, mas também o desenvolvimento do sentido moral e uma consciência crítica dos estudantes.

Durante o processo de desenvolvimento dos conceitos sobre internacionalização, os termos “globalização” e “transnacionalização da educação superior” também foram utilizados para caracterizar a internacionalização. Por vezes, estes termos foram confundidos como sinônimos de internacionalização, mas cada um possui o seu significado e relevância, eles abordam aspectos diferentes entre si (KNIGHT, 2004).

Globalização refere-se ao contexto mundial, sem abarcar o conceito de nação². Já a transnacionalização é usada no sentido de nações como um todo, mas não se refere especificamente à ideia de aproximação, união e integração. Por fim, internacionalização enfatiza a consciência de nação, de unidade, de parte integrante de um todo, referindo-se à relação de interdependência entre os países (KNIGHT, 2004).

Como visto, as concepções sobre a internacionalização ainda são relativamente novas, mas estão passando por diversas revisões e focos de abrangência, de acordo com o contexto histórico e o aprofundamento teórico. As modificações nos conceitos foram realizadas principalmente na definição de nomenclatura, de funções, abordagens e concepções, como “educação internacional” e “educação comparada” nos anos 1970, “internacionalização” nos anos 1990 e chegando aos anos 2000 na

² Nação – Grande grupo de pessoas caracterizado pela consciência da sua unidade e da vontade de viver juntos (REY; MORVAN; FIRMIN, 2013, tradução nossa).

chamada “*comprehensive internacionalization*”, ou melhor, “internacionalização abrangente” (KNIGHT, 2004; HUDZIK, 2011).

As interpretações sobre internacionalização abrangente são caracterizadas por um processo de dimensão internacional e intercultural amplo e complexo, o qual deve decorrer por todos os níveis da instituição, bem como pelas políticas de governo do país e de órgãos defensores dos interesses da sociedade (KNIGHT, 2004).

O quadro 1 (Síntese da evolução da internacionalização de IES) mostra um resumo da evolução histórica das concepções de internacionalização de instituições de ensino superior.

Quadro 1 - Síntese da evolução da internacionalização de IES

Ano e/ou marco histórico de referência	Ideias de internacionalização
Criação do IIE nos EUA (1919) e do British Council na Inglaterra (1934).	Início das discussões para interpretação e esclarecimento sobre internacionalização de IES.
Período da Guerra Fria, 1947 até 1991.	Expansão de intercâmbios internacionais com ideais diplomáticos, parcerias entre países e intercâmbios voltados para a paz e entendimento mútuo.
Década de 1970.	Conceitualização de “educação comparada” e “educação internacional”, compreendida em mobilidade acadêmica do Sul para o Norte, desenvolvimento multicultural, estudos internacionais comparados, e educação para a paz.
1992 e 1994 – criação de blocos econômicos como União Europeia e NAFTA. Globalização econômica, social e política.	Internacionalização voltada para o desenvolvimento econômico e fortalecimento de identidade regional.
Final dos anos 1990.	Internacionalização voltada para o desenvolvimento de ensino, aprendizagem e desenvolvimento de competências.
Anos 2000.	Internacionalização acadêmica e cultural ampla, abrangendo não só a instituição de ensino, mas também os setores políticos e sociais.

Fonte: Adaptado de Knight e De Wit (2007).

Conforme descrito no Quadro 1, os fundamentos teóricos para a internacionalização iniciaram nas primeiras décadas dos anos 1900, e a partir daí os conceitos e práticas foram se transformando de acordo com o contexto social e econômico de cada época. Os mais marcantes foram o período da Guerra Fria em que se primou por intercâmbios voltados para a diplomacia, em busca da paz e entendimento mútuo, e o período mais recente de globalização, a partir da década de 1990, com suas vertentes econômicas, estimuladas mais ao início desta década, e acadêmicas, impulsionadas mais ao final da década de 1990 e nos anos 2000.

Com base nesta apuração e nos conceitos em voga sobre internacionalização do ensino, esta pesquisa dará destaque à internacionalização abrangente, com o viés orientado ao desenvolvimento de ensino, aprendizagem e desenvolvimento de competências, com sentido acadêmico e cultural. Para Santos e Almeida Filho, (2012, p. 55), a “Europa e América Latina são as regiões no mundo que melhor compreendem e interpretam a internacionalização de forma mais abrangente”, portanto, esta pesquisa torna-se relevante e condizente com a tendência dos países latino-americanos, dos quais o Brasil faz parte, e também dos países europeus, dos quais o Brasil possui relação de cooperação expresso no Livro Azul 2008 da cooperação da União Europeia no Brasil (LIVRO..., 2008).

De acordo com Knight (2004), internacionalização abrangente é um processo que está em evolução ou desenvolvimento, tornando cada vez mais complexa e importante, tanto no âmbito institucional, quanto na esfera nacional. Neste sentido, é primordial que os setores e órgãos defensores dos interesses da sociedade, tais como: ministérios e secretarias de educação, relações internacionais, ciência e tecnologia, cultura, emprego e imigração; além da política geral de governo de um país, apoiem as IES com políticas, programas e financiamentos voltados à internacionalização.

Na concepção de De Wit (2013) a expressão “internacionalização abrangente” é uma forma redundante de definir o tema, sendo utilizado mais para chamar a atenção sobre a complexidade do termo, pois para ele se a internacionalização não for abrangente, então significa a concepção dos anos 1970 de “educação internacional” que se preocupava mais com termos fragmentadas e bastante independentes, do que um processo abrangente.

Para Rudzki (1998), Knight (2004), Hudzik (2011) e De Wit (2013) a noção de “internacionalização” não está somente relacionada com a cooperação entre países, mas está ainda mais voltada para a relação intercultural e entre o global e o local. A dimensão intercultural dá o

sentido de relação entre nações, países, e culturas; a dimensão Global é tida com o propósito de alcance mundial; e a dimensão local orienta o respeito às diferenças e as particularidades de cada região (KNIGHT, 2004). Com base nas linhas de pensamentos sobre o tema, para esta pesquisa será adotado a nomenclatura “internacionalização de instituições de ensino superior” considerando-a como ideia ampla e subjetiva de relação entre nações, com o sentido defendido pelos autores supracitados.

Corrobora-se com Sebastián (2004) que a internacionalização também deve ser vista como um meio para promover uma mudança cultural na instituição para o fortalecimento da identidade institucional e busca da melhoria na qualidade do ensino, pesquisa, extensão e gestão. Stallivieri (2004a, 2009) reforça que a internacionalização é uma grande impulsionadora da melhoria da qualidade do ensino e deve ser inferida em todos os ambientes da instituição de ensino superior, tais como o tripé ensino, pesquisa, extensão, bem como a gestão, refletindo no desenvolvimento do país. Para a autora, a universidade precisa se relacionar com a sociedade, acompanhar as mudanças e preparar cidadãos para uma compreensão intercultural. Com isso percebe-se a complexidade e a profundidade da internacionalização de IES (STALLIVIERI, 2004a, 2009).

Na visão de Santos e Almeida Filho (2012, p. 148-149),

Hoje a mobilidade acadêmica é um poderosíssimo parceiro da globalização, porque, por um lado, decorre da vontade (já não da necessidade que a ausência de alternativas tornava obrigatória) que as pessoas sentem em complementar sua formação não apenas no plano técnico e científico, mas igualmente nos aspectos linguísticos, culturais e civilizacionais. Por outro lado porque a experiência as torna, de fato, cidadãos melhores de um mundo diferente, mais aptos a compreender a interculturalidade, a multipolaridade, a conviver com a diversidade, com as razões e com os motivos do outro.

Neste sentido, Andreotti (2013, p. 7) propõe uma formação que visa à cidadania global crítica, baseada em uma atitude de “otimismo cético ou de ceticismo esperançoso”, que vá além dos obstáculos dos legados históricos. Com isso, na visão da autora o papel da educação é preparar cidadãos “para expandir as possibilidades de pensar e viver juntos em um planeta de recursos esgotáveis que sustenta ecologias

complexas, plurais, interdependentes, e atualmente em condições exacerbadas de desigualdade”.

Conforme Andreotti (2013), a cidadania global crítica procura reconhecer as relações além das fronteiras da nação e região. A concepção de cidadão global que “ajuda” a resolver os problemas de âmbito mundial é vista como uma forma de imposição de modelos e afirmação de hegemonia, mas está sendo substituída para a nova ideia de cidadania global crítica, com a concepção de aprendizado com o contexto mundial, despertando uma consciência intercultural, com um exame crítico da cultura, história e relação.

No contexto contraditório atual, que de um lado produz o ensino como um produto comercializável, e por outro lado, que promove o ensino como transformador e emancipador, Knight e De Wit (2007), apresentam as diversas razões e princípios que norteiam a internacionalização de IES. De acordo com os autores as linhas de pensamento para a internacionalização podem ser agrupadas em dois grandes grupos pela característica de cada argumento, tais como: argumento econômico e político; e argumento cultural e educacional.

O Quadro 2 (Princípios da Internacionalização do Ensino Superior) esclarece cada ponto de vista com base em Knight e De Wit (2007).

Quadro 2 - Princípios da Internacionalização do Ensino Superior

(continua)

Argumento Econômico e Político	Argumento Cultural e Educacional
Crescer economicamente e investir na economia futura do país a partir de desenvolvimento tecnológico e alianças de cunho econômico.	Difundir a cultura e valores morais de uma nação, argumento nacionalista. Desenvolver uma consciência de interdependência cultural, econômica, ambiental e política de pessoas e sociedade, por meio de conhecimento internacional e intercultural no ensino e pesquisa.

Quadro 2 - Princípios da Internacionalização do Ensino Superior
(conclusão)

Argumento Econômico e Político	Argumento Cultural e Educacional
Preparar o cidadão para a competitividade no mercado de trabalho mundial, pois quanto mais internacional for o mercado de trabalho, maior é a concorrência entre os graduados, e maior também é a oportunidade de emprego no âmbito mundial. Mas poucos estudos existem para saber os efeitos da internacionalização do ensino no mercado de trabalho.	Desenvolver individualmente o estudante e corpo acadêmico a partir do contato com outras culturas. Há argumentos que consideram o desenvolvimento individual como mais importante que o desenvolvimento acadêmico ou social (EUA). Mas há outros que consideram o desenvolvimento individual apenas como um valor agregado, menos importante que as vantagens educacionais da internacionalização (União Europeia).
Investir na diplomacia das relações entre os países para ampliar e/ou preservar as relações políticas e econômicas.	Incluir uma dimensão internacional para ensino e pesquisa, desenvolvendo o currículo para a internacionalização, permitindo o acesso à informação também a quem não saiu de seu país, mas está preparado para o contexto internacional e intercultural.
Angariar fundos financeiros para a instituição com estudantes estrangeiros. É o caso do modelo Britânico que cobra taxas para estudar, diminuindo a sobrecarga de repasse de verbas do governo para a instituição.	Investir em parcerias internacionais que possibilitem a utilização de estruturas, atividades e iniciativas que não seriam possíveis com base em recursos e/ou conhecimentos locais. Um exemplo é a utilização de laboratórios de outras instituições em pesquisas
Suprir as demandas do ensino superior nacional com incentivos ao estudo em países estrangeiros para superar uma falta na universidade, como por exemplo, laboratórios de pesquisas.	Contribuir para reforçar a qualidade no ensino e pesquisa com a dimensão internacional no ensino superior.

Fonte: Adaptado de Knight e De Wit (2007).

Os pontos de vistas e argumentos citados no Quadro 2 fazem referência às diversas premissas adotadas de forma individual, em

combinação ou até mesmo em contradição por diferentes instituições, analisados por Knight e De Wit (2007). Portanto é importante conhecer a essência de cada pressuposto sobre a internacionalização de IES que vem sendo formado, para assumi-lo de forma consciente, evitando contradições e distorções.

Conforme consta em UNESCO (2003), as razões voltadas ao agenciamento de estudantes internacionais pagantes de taxas elevadas, e a promoção de “venda de ensino”, favorecem as políticas de competitividade econômica; porém, por sua vez, as abordagens direcionadas para ampliar pluralidade da composição do quadro de estudantes, para melhorar a compreensão internacional e o diálogo entre culturas, fomentam as políticas de desenvolvimento intercultural e solidariedade.

Independente da abordagem adotada, a definição clara de objetivos promove na instituição uma cultura voltada para valorizar e apoiar os benefícios da internacionalização. De toda forma, também é importante que o gestor responsável conheça a instituição e tenha consciência de que ela própria já possui a sua cultura e o seu clima organizacional³. Segundo Stallivieri (2009, p. 36),

As instituições que buscarem sua efetiva internacionalização, sem ter clareza de suas condições, características, do perfil, das debilidades e fortalezas, dificilmente conseguirão atingir tais objetivos, e, para tanto, torna-se relevante a realização de atividades que possam diagnosticar a situação de cada instituição (STALLIVIERI, 2009, p. 36).

Com relação à forma de assumir a internacionalização na instituição, Rudzki (1998) detectou dois tipos distintos de condutas das instituições perante a internacionalização, que são a conduta reativa e a conduta proativa, detalhadas no Quadro 3 (Condutas da Instituição perante a Internacionalização). A primeira conduta diz respeito a instituições que não possuem definição do que almejam, dos objetivos e metas, geralmente as ações de internacionalização são realizadas individualmente por docentes que possuem algum contato com instituições estrangeiras, de modo geral há poucas cooperações

³ Clima organizacional, em linhas gerais, é “a percepção coletiva que as pessoas têm da empresa” (INFOESCOLA, 2016).

internacionais formalizadas por meio de documentos e as ações de mobilidade acadêmica internacionais são limitadas. Por outro lado, a conduta Proativa é caracterizada por instituições que conhecem as razões e princípios e que possuem objetivos estratégicos claros com a internacionalização.

Quadro 3 - Condutas da Instituição perante a Internacionalização

(continua)

Fase	Modo Reativo	Modo Proativo
1	<p>Contato:</p> <p>Momento da instituição em que os acordos são feitos individualmente por meio de docentes e/ou pessoal da equipe administrativa que possuem contato com colegas de outros países e se engajam na promoção de ações como mobilidade limitada, desenvolvimento curricular. Esta fase é caracterizada pela clara falta de propósito para a internacionalização institucional.</p>	<p>Análise:</p> <p>Fase inicial do modo Proativo da instituição, em que é feita uma análise estratégica de objetivos e abordagens norteadoras a curto, médio e longo prazo. Esta fase é marcada por consulta e formação de pessoal, auditorias internas, análise SWOT⁴ e análise de custo-benefício.</p>
2	<p>Formalização:</p> <p>Nesta fase, algumas ações começam a ser formalizadas em acordos institucionais, mas não há um direcionamento claro para o ordenamento de recursos, que podem ser disponibilizados, ou não.</p>	<p>Escolha:</p> <p>Formulação de plano e políticas estratégicas baseadas na ampla consulta da fase 1 e trabalho em rede, definição de indicadores de desempenho e de recursos para investimento.</p>

⁴ SWOT é a sigla dos termos em inglês: *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*. No Brasil a sigla é chamada FOFA: Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças. Estas quatro dimensões são utilizadas para verificar a posição estratégica da organização no contexto em que atuam (PEREIRA, 2010).

Quadro 3 - Condutas da Instituição perante a Internacionalização
(conclusão)

Fase	Modo Reativo	Modo Proativo
3	Controle Central: Crescimento de atividade e de reação pela gerência que começa a ter interesse no controle da função.	Implementação: Após as definições claras e objetivas das estratégias para a internacionalização da instituição de ensino superior é preciso colocar em prática, implantar e executar as ações estratégicas estabelecidas, e/ou criar novas ações ⁵ conforme as necessidades forem surgindo.
4	Conflito: Fase em que podem ocorrer conflitos internos entre o pessoal (corpo docente e administrativo) e a gestão, podendo acarretar na dispersão da dedicação, vontade e prestatividade pela equipe, gerando desapontamento e redução das atividades desenvolvidas.	Revisão: Momento de avaliação e revisão do desempenho mediante o plano e as políticas estabelecidas.
5	Maturidade ou declínio: Fases de duas vertentes ou as atividades de internacionalização fracassam, e a instituição encerra as ações voltadas a este fim, ou promove uma mudança estratégica para uma abordagem Proativa.	Redefinição de objetivos/plano/políticas: Redefinição de metas, plano, política para o processo de melhoria contínua, retornando a fase 1.

Fonte: Adaptado de Knight e De Wit (2007).

Como visto, Rudzki (1998) delineou cinco fases para cada conduta, as fases da conduta reativa da instituição iniciam com a

⁵ Chamada de ações emergentes são condutas que surgem no decorrer da implantação de uma ação estratégica que podem modificar a estratégia pré-definida ou acrescentar ações no momento em que são colocadas em práticas, garantindo a flexibilidade do planejamento estratégico (PEREIRA, 2010).

efetuação de acordos de parcerias de modo individual e pontual, sem planejamento e não institucionalizado, após o primeiro período de contato, geralmente a instituição começa a formalizar e institucionalizar as parcerias, porém sem um norteamento claro dos processos e dos ideais. A terceira fase que o efeito de uma conduta reativa produz é o aumento do controle das atividades internacionais pelos gestores que ficam interessados com os resultados e os incrementos das parcerias, gerando possíveis conflitos entre os responsáveis pela efetuação das parcerias e estes gestores, marcados pela quarta fase que é o conflito.

Esta fase é delicada, pois pode acarretar em frustrações e incômodos, levando à dispersão da dedicação, vontade e prestatividade pela equipe, interferindo no bom andamento das atividades desenvolvidas. Por fim, na última fase de uma instituição considerada reativa, segundo o autor, a instituição pode assumir dois tipos de condutas que são encerrar as atividades de internacionalização ou então realizar uma mudança estratégica e adotar uma conduta proativa (RUDZKI, 1998).

Da mesma forma a conduta proativa foi subdividida em cinco fases, iniciando pela análise estratégica na primeira fase, com definição de objetivos e abordagens norteadoras a curto, médio e longo prazo. Esta fase é marcada por consulta e formação de pessoal, auditorias internas, análise das forças, oportunidades, fraquezas e ameaças e de custo-benefício. Após as primeiras definições, a instituição proativa entra na fase de escolhas por meio da formulação de um planejamento estratégico e definição de políticas claras, baseadas em consultas democráticas que devem ser realizadas na primeira fase. Na sequência, a instituição entra na fase de implantação das estratégias, colocando em prática as ações definidas, modificando-as ou criando novas de acordo com a realidade vivenciada. O acompanhamento do andamento das atividades é marcado na fase quatro que visa à realização de uma avaliação de desempenho comparando com o que foi planejado. A última fase da conduta proativa representa um período de redefinição do planejamento para melhoria contínua do processo de internacionalização da instituição.

Knight e De Wit (2007) também perceberam e classificaram quatro condutas para a internacionalização de IES que frequentemente subjetivam as concepções e podem ser identificados nas caracterizações dos argumentos de internacionalização de IES, tais como atividade, competência, valor e processo:

- a) Atividade: esta abordagem ressalta a internacionalização de IES basicamente como um conjunto de atividades acadêmicas que devem ser realizadas na instituição, tais como:

intercâmbio, treinamento intercultural, recebimento de estudantes internacionais, iniciativas de pesquisas em conjunto, e mais;

- b) Competência: neste âmbito de abordagem, a internacionalização de IES é vista como desenvolvimento de conhecimento, habilidades e atitudes nos estudantes, professores e corpo administrativo, evidenciando a dimensão humana e não as atividades acadêmicas e organizacionais;
- c) Valor: esta abordagem faz referência ao desenvolvimento de valores e cultura na instituição e apoia as iniciativas interculturais e internacionais;
- d) Processo: esta abordagem engloba a dimensão internacional nas principais funções da instituição de ensino, pesquisa, extensão e administração como estratégia para alcançar a internacionalização.

A conduta estratégica para a internacionalização de IES compreende em iniciativas de atividades e serviços de dimensão internacional da própria instituição, e também o desenvolvimento de políticas e programas de gestão adequados para a internacionalização de IES, ou seja, um processo integrado e contínuo. Como há uma gama de concepções e abordagens, ao adotar a internacionalização como um processo estratégico para a instituição, é importante que os princípios orientadores de todo o processo sejam definidos (RUDZIK, 1998; KNIGHT; DE WIT, 2007). Portanto, para o sucesso do processo de internacionalização de uma instituição de ensino superior, primeiramente é necessário conhecer os valores intrínsecos a organização e acrescentar novos estímulos fundamentados nos princípios e abordagens escolhidos como orientadores do processo.

Para o desenvolvimento do processo de internacionalização de IES, Knight, De Wit, Rudzki, e outros autores da área, desenvolveram referenciais de estruturas estratégicas como ferramenta para auxiliar e direcionar as instituições de ensino superior que almejam aderir de forma proativa e consciente ao processo de internacionalização, retomando conceitos de integração, união e compartilhamento de conhecimento e informação entre nações, que no passado distante eram realizados de modo natural pelas universidades (KNIGHT; DE WIT, 2007). Os principais referenciais estratégicos serão apresentados no próximo subcapítulo para o aprofundamento desta pesquisa.

2.2.2 Referenciais estratégicos para a gestão da Internacionalização de Instituições de Ensino Superior

A internacionalização de instituições de ensino superior (IES) está em processo de profissionalização de sua gestão por meio de ferramentas estratégicas. Neste sentido, pesquisadores da área desenvolveram modelos⁶ de gestão da internacionalização que auxiliam e direcionam as IES que almejam se posicionar como instituição de excelência perante a sua região, país e/ou mundo.

Conforme Stallivieri (2009), para a viabilização do processo de internacionalização é importante que se tenha o conhecimento das principais ferramentas metodológicas desenvolvidas para o sucesso do processo de internacionalização. Porém é importante que estas ferramentas de inserção internacional das IES sejam consideradas como propostas, flexíveis a cada realidade e perfil das instituições, ou seja, “cada instituição deve buscar seu desenvolvimento internacional de acordo com suas características e suas possibilidades de atingir as metas por ela mesma definidas” (STALLIVIERI, 2009, p. 45).

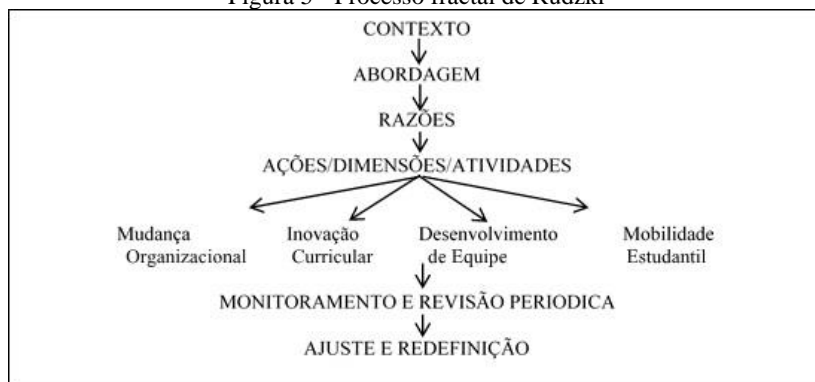
A seguir serão apresentadas as principais propostas pesquisadas de modelos e referências para a implantação estratégica da internacionalização de IES, com base em autores de diversas nacionalidades, de regiões como Europa, América do Norte e América Latina.

Rudzki (1998), pesquisador inglês, propôs um modelo de processo fractal para uma conduta proativa da instituição. Esta ferramenta pode ser aplicada individualmente ou na instituição como um todo, permitindo uma análise criteriosa das ações, seguindo uma sequencia de seis estágios: Contexto, Abordagem, Razões, Ações, Monitoramento e Ajuste.

O modelo de processo fractal de Rudzki (1998, 2000), demonstrado na Figura 5 (Processo fractal de Rudzki), consiste em níveis sequenciais de igual complexidade e importância e são complementares verticalmente, por isso é chamado de fractal.

⁶A palavra Modelo foi utilizada no texto, em diversos momentos, conforme a nomenclatura dada pelos autores referenciados, mas a autora desta pesquisa reconhece que esta asserção não deve ser entendida como uma mera reprodução e replicação, e sim como uma referência, um ponto de partida, que deve ser flexível e pode ser ajustado, adaptado à realidade de cada organismo.

Figura 5 - Processo fractal de Rudzki



Fonte: Adaptado de RUDZKI (2000, p. 81, tradução nossa).

O primeiro estágio consiste no momento em que a instituição proativa precisa fazer um estudo do contexto internacional, identificando as oportunidades e fundos internacionais para o subsídio de ações, assim como uma pesquisa do contexto nacional, com análise das políticas e programas nacionais para o fomento da internacionalização das universidades. O autor considera este estágio do Modelo de Processo Fractal importante pelo fato de aproximar a gestão da internacionalização às realidades de cada instituição.

O segundo estágio trata-se da abordagem que a instituição irá assumir perante a gestão da internacionalização, são os fatores internos da instituição que irão mover o processo de internacionalização. Os fatores internos impulsionadores podem ser passivos, tornando uma instituição reativa; ou evidente e explícito, baseado em políticas estratégicas claras, característica de uma conduta proativa.

O terceiro estágio refere-se ao momento em que se definem as razões e os interesses institucionais, direcionando e justificando o caminho a ser seguido. O quarto estágio é o ponto em que as ações e atividades são colocadas em prática. Rudzki (1998) categoriza as ações em quatro dimensões: ações de mudança organizacional; ações de inovação curricular, ações de desenvolvimento de equipe e ações de mobilidade estudantil. Finalizando a sequência de Rudzki (1998), o quinto e o sexto estágio representam os momentos de monitoramento e revisão periódica; de ajustamento e redefinição de cada etapa do processo.

Para Knight e De Wit (2007), a ferramenta de gestão sugerida por Rudzki (1998) trata-se de um processo linear que fornece informações e ferramentas importantes e úteis para a internacionalização de uma

instituição de ensino superior, mas ainda não representa um novo paradigma para a internacionalização estratégica.

Sebastián (2004), pesquisador espanhol com publicações também na Argentina, propõe a gestão da internacionalização de IES por meio de um plano estratégico que determina o grau de compromisso institucional com a dimensão internacional. “o grau de compromisso das autoridades e dos órgãos de governo da universidade com o processo de internacionalização se reflete na importância que se confere a dimensão internacional no organograma institucional e dos recursos humanos e materiais que se concedem para administrar este processo” (SEBASTIÁN, 2004, p. 121).

Na visão do autor, a estratégia de internacionalização condiciona a existência quatro funções básicas de gestão que se encarregue de planejamento, implantação, gestão e acompanhamento. O Quadro 4 (Plano de Gestão da Internacionalização de Sebastián) apresenta o plano de gestão estratégica da internacionalização desenvolvido por Sebastián (2004).

Quadro 4 - Plano de Gestão da Internacionalização de Sebastián Funções básicas de gestão do processo de internacionalização	
1	Definição de políticas e estratégias.
2	Sensibilização, informação, assessoramento.
3	Gestão.
4	Acompanhamento e avaliação.

Fonte: Adaptado de Sebastián (2004, p. 128, tradução nossa).

De acordo com o autor, as quatro funções básicas estão interligadas entre si. A primeira função refere-se aos aspectos relacionados com as relações e negociações institucionais, é o momento da definição de políticas e estratégias macros da instituição de ensino. A segunda função é voltada para fomentar a participação da comunidade acadêmica seguindo os objetivos da internacionalização, dando assistência em todo o processo para facilitar a realização das atividades. Por conseguinte, a função de gestão compreende em ações que assegurem a implantação das ações definidas no plano de internacionalização da instituição. Por último, a quarta função de avaliação e acompanhamento é importante para a

garantia da qualidade do processo e da identificação dos impactos das atividades desempenhadas (SEBASTIÁN, 2004).

Para cada função Sebastián (2004) propôs algumas ações estratégicas, tais como:

- a) Na fase de definição de políticas e estratégias, ações como a elaboração de plano estratégico de internacionalização, bem como elaboração de plano de ação para a cooperação internacional e para a projeção internacional da oferta; elaboração dos programas próprios de cooperação; negociação com agentes da cooperação e contrapartidas; busca, negociação e captação de recursos financeiros.
- b) Na segunda fase de sensibilização, informação, assessoramento as ações sugeridas são elaboração de um material informativo específico, atualizado e visível sobre a dimensão internacional no *site* da universidade; organização de fórum e oficinas sobre a internacionalização; divulgação no exterior da oferta universitária; elaboração de um banco de dados com informações atualizadas de fontes e programas de oferta de cooperação; elaboração de materiais com informação sobre a universidade em diferentes idiomas; organização de eventos informativos sobre oportunidades e programas de oferta de cooperação; assessoramento e apoio técnico para a formulação de projetos e propostas em programas de oferta; divulgação de resultados da internacionalização e cooperação internacional; edição eletrônica e/ou impressa de um boletim periódico sobre internacionalização e cooperação internacional da universidade.
- c) Para a gestão do processo de internacionalização, as sugestões de ações de Sebastián (2004) são gestão da implantação do plano estratégico de internacionalização; gestão da participação em programas de oferta de cooperação; gestão da implantação de programas próprios de cooperação; gestão das atividades de cooperação ao desenvolvimento; gestão do orçamento; gestão de centros no exterior.
- d) Na fase de acompanhamento e avaliação a ações previstas são acompanhamento do plano estratégico de internacionalização e dos planos de ação; avaliação de oportunidades e programas de oferta de cooperação; avaliação de iniciativas e demandas internas de cooperação; avaliação da participação em associações e redes interinstitucionais internacionais;

acompanhamento da participação em programas de oferta, programas próprios de cooperação e atividades de cooperação para o desenvolvimento; fomento de estudo sobre os impactos da internacionalização e a cooperação internacional da instituição; elaboração do informe anual sobre a internacionalização da instituição; organização de uma avaliação externa a cada três ou quatro anos sobre a internacionalização da universidade.

Nota-se, conforme observado pelo autor que as ações sugeridas em cada função possuem uma certa homogeneidade nos objetivos, métodos e procedimentos de trabalho. Este modelo de gestão de Sebastián (2004) supõe a internacionalização como um processo e a cooperação internacional como uma atividade estratégica. O processo de internacionalização deve permear por toda a instituição, de acordo com o autor, “a gestão da dimensão internacional supõe gerir interfaces” (SEBASTIÁN, 2004, p. 122).

Para o autor, a especificidade da dimensão internacional nas universidades carece de um setor responsável pelas políticas e especializada em sua gestão. A denominação e localização deste setor na estrutura organizacional da universidade podem variar conforme a cultura institucional e seus modelos organizativos (SEBASTIÁN, 2004).

Knight e De Wit (2007), pesquisadores canadense e holandês respectivamente, propuseram um referencial para o processo de internacionalização como um ciclo contínuo. O modelo de internacionalização como um ciclo é caracterizado por seis fases interconectadas que atendem ao ritmo de cada instituição, por não ser um processo linear. A Figura 6 (Referencial estratégico de Knight e De Wit) ilustra e demonstra o processo de internacionalização como um ciclo.

Figura 6 - Referencial estratégico de Knight e De Wit



Fonte: Adaptado de Knight e De Wit (2007, p. 26, tradução nossa).

Neste modelo, Knight e De Wit (2007) apresentam as fases contínuas de referência para a decisão estratégica de inserção na internacionalização do ensino superior. Diferentemente dos autores supracitados, Rudzki (1998) e Sebastián (2004), Knight e De Wit (2007) consideram que a conscientização da comunidade acadêmica deve ser o primeiro elemento a ser discutido para a viabilidade da gestão da internacionalização na IES. As fases serão detalhadas para a compreensão de todo o processo.

Fase 1 Consciência: Nesta fase é importante estimular discussões sobre necessidades, propósitos, estratégias questões controversas, implicações, para que os estudantes, professores e equipe técnica tenham consciência da importância e benefícios da internacionalização. Neste

sentido, a internacionalização precisa ser abrangente a toda a instituição, não podendo ficar marginalizada ou concentrada em pequenos grupos.

Fase 2 Compromisso: Somente a consciência da importância e dos benefícios da internacionalização não é suficiente, é necessário que haja o comprometimento da comunidade acadêmica para o processo de integração da dimensão internacional nas funções da Universidade.

Fase 3 Planejamento: Para o sucesso do processo é necessário que o compromisso seja convertido em planejamento estratégico para a internacionalização. O plano deve ser único para cada instituição e adaptado o suficiente para atender aos interesses institucionais, bem como considerar as características e objetivos de cada instituição. O planejamento precisa ser claro, objetivo e estabelecer prioridades e prazos realistas e bem definidos para facilitar a operacionalização.

Fase 4 Operacionalização: Fase em que se implantam as estratégias definidas no plano e se desenvolve uma cultura de apoio para a internacionalização. A prioridade e periodicidade dependerão dos recursos, necessidades e objetivos de cada instituição.

Fase 5 Revisão/Avaliação: Momento para monitorar e avaliar as atividades realizadas para melhorar continuamente o processo de internacionalização. É importante realizar também uma avaliação e revisão orçamentária e incorporar esta ação no processo de revisão orçamentária anual ou bianual da instituição.

Fase 6 Reforço: A fase de reforço é importante, pois ela fundamenta, sustenta e reforça o compromisso da comunidade acadêmica para com o processo de internacionalização. Este momento é fundamental para reconhecer, incentivar e recompensar a participação de estudantes, professores e equipe técnica.

O modelo apresentado por Knight e De Wit (2007) é cíclico e as fases são interdependentes, o que exige uma mudança contínua nos programas, políticas, atividades e serviços, além de um esforço contínuo de monitoramento e revisão, buscando melhorias no processo de internacionalização de IES e garantindo a integração e institucionalização da dimensão internacional na instituição. Knight e De Wit (2007, p. 28, tradução nossa) acreditam que “inovação e institucionalização são essenciais para o sucesso” do processo de internacionalização.

Corroborando e complementando os autores pesquisados que tratam de internacionalização, autores brasileiros também trazem o seu olhar sobre o processo de internacionalização de IES. Stallivieri (2009), pesquisadora brasileira, por exemplo, ressalta que para o sucesso da inserção estratégica da internacionalização é preciso fazer um diagnóstico aprofundado da atual posição da instituição, além da elaboração de um

plano de ação para a inserção da instituição no âmbito internacional. Conforme a autora, o plano deve conter os seguintes elementos relevantes, tais como os descritos no Quadro 5 (Plano de Internacionalização de Stallivieri):

Quadro 5 - Plano de Internacionalização de Stallivieri

1	Primeiramente a instituição precisa fazer a opção pela internacionalização, considerando a autonomia institucional e seu poder decisório;
2	Realizar um diagnóstico minucioso da realidade interna da instituição, e realizar um diagnóstico do ambiente externo em relação à internacionalização das IES;
3	Identificar os pontos fortes e as fraquezas da instituição para se preparar para atuar com a cooperação recíproca entre instituições;
4	Justificar as razões para as quais se tem interesse em inserir a instituição no âmbito internacional;
5	Definir os objetivos da instituição para com a internacionalização;
6	Identificar as formas de alcance dos objetivos;
7	Apurar os recursos disponíveis e necessários para os objetivos;
8	Elaborar um plano de metas estratégicas para cada objetivo;
9	Definir as formas de implantação do plano de metas;
10	Monitorar a execução do plano de metas;
11	Identificar os resultados obtidos;
12	Avaliar os resultados e identificar se estão de acordo com as capacidades da instituição, das unidades, dos departamentos, etc.;
13	Rever procedimentos do plano de metas;
14	Readequar o plano de metas de acordo com as novas exigências;
15	Monitorar e avaliar constantemente o plano e os resultados.

Fonte: Adaptado de Stallivieri (2009, p. 46).

No plano de internacionalização de Stallivieri (2009) a instituição precisa decidir pelo processo de internacionalização antes de iniciar todo o planejamento, considerando a sua autonomia para realiza-la, ou não.

Com a intenção voltada à realização do processo de internacionalização é necessário que a IES executem as etapas seguintes de planejamento, sendo elas: diagnóstico, justificativa, objetivo, implantação, monitoramento, avaliação e revisão.

De acordo com Stallivieri (2009), a realização do diagnóstico interno da instituição nas fases iniciais do plano estratégico de internacionalização é fundamental para que a instituição conheça a sua atual posição internacional, com base nas suas ações, programas e projetos, além de conhecer o seu potencial de oferta e de recebimento para atuação em cooperações de reciprocidade, a qual há troca de conhecimentos e cultura e não apenas o recebimento acrítico de informações e padrões. Para o diagnóstico das ações, programas e projetos de internacionalização da instituição, Stallivieri (2009) sugere os seguintes pontos a serem observados, tais como:

- Perfil da instituição;
 - História, Fundação, caráter (público, privado, confessional, laico);
 - Tamanho e área de abrangência geográfica;
 - Sensibilização e aceitação interna sobre a internacionalização;
 - Acordos e convênios existentes;
 - Programas e projetos em andamento;
 - Oferta de programas de mobilidade acadêmica;
 - Existência de órgão gestor da cooperação internacional;
 - Visibilidade e reconhecimento das ações;
 - Fluxo de informação e das oportunidades sobre internacionalização;
 - Existência de políticas claras para internacionalização;
 - Definição de um plano de metas para internacionalização;
 - Observatório para monitoramento e avaliação da cooperação;
 - Capacidade de comunicação em línguas estrangeiras;
 - Conhecimento de outras culturas.
- (STALLIVIERI, 2009, p. 39)

Com base na importância do diagnóstico, Stallivieri (2009) ressalta que antes de estabelecer objetivos e estratégias para a internacionalização,

a gestão da instituição deve conhecer com propriedade o *status quo* da internacionalização de sua instituição e para isso é fundamental que os elementos supracitados sejam considerados e avaliados.

Além disso, corrobora-se com Stallivieri (2009) que todo o processo de planejamento e implantação da internacionalização da instituição deve ser democrático e envolvido por toda a comunidade acadêmica para o alcance do sucesso, uma vez que sem o apoio dos sujeitos envolvidos no processo torna-se inviável o desejo de contribuir para uma formação acadêmica intercultural no âmbito internacional. E a sensibilização da comunidade acadêmica para com a internacionalização pode ser fomentada por meio de seminários, reuniões de discussões, oficinas, contando com a presença de especialistas da área para evitar equívocos quanto à abordagem da internacionalização, já que, conforme visto anteriormente, a internacionalização possui muitas vertentes no seu tratamento (STALLIVIERI, 2009).

Conforme os referenciais estratégicos analisados percebe-se que há uma interseção entre cada conceito, que são: definição de abordagem, planejamento, sensibilização, implantação do plano e avaliação. Estes elementos em comum configuram os fundamentos principais do planejamento estratégico definido por Pereira (2010), que são: contextualização, formulação das etapas do processo, implantação e controle.

2.2.3 Políticas, programas e ações estratégicas para a internacionalização de instituições de ensino superior

A variedade de políticas, programas e ações para a internacionalização de uma instituição de ensino é grande e não é esgotável, depende muito da criatividade das pessoas da instituição para inovar (KNIGHT, 2004). Porém, a título de exemplificação e norteammento, este tópico apresentará os tipos de internacionalização existentes e exemplos de programas e ações para a internacionalização, sugeridos pelos autores da área pesquisados.

De acordo com Sebastián (2004, p. 13), “na atualidade, a internacionalização superou o âmbito institucional para introduzir-se também nas políticas educativas, associando-se com processos e objetivos heterogêneos nos que se misturam motivações culturais, educativas e econômicas”. As políticas, programas e ações estratégicas para a internacionalização estão fortemente concentradas no âmbito institucional, mas a partir do final dos anos 1990 e início dos anos 2000 começou a fazer parte dos níveis nacionais, por meio de políticas de

governo; e setoriais por programas de ministérios e secretarias relacionadas à internacionalização de IES, como o MEC, SETEC, MCTI, MRE, entre outros, para uma abordagem mais planejada, integrada e estratégica da internacionalização de IES (KNIGHT, 2004).

De acordo com Knight (2004), políticas são as diretrizes, orientações e objetivos planejados para cada âmbito (nacional, setorial e institucional), todavia, programas são instrumentos utilizados para executar essas diretrizes, ou seja, os programas traduzem as políticas em ação. As políticas e programas devem abranger instituições públicas e privadas, com ou sem fins lucrativos, portanto precisam ser amplas e extensivas.

As estratégias de âmbito nacional e setorial devem favorecer o desenvolvimento da educação, da ciência e tecnologia, da cultura e do patrimônio, entre outros, estando relacionadas com a regulação do ensino superior como um todo. No plano institucional, as políticas de internacionalização são geralmente instituídas nas declarações, na missão, nos propósitos, valores e funções da instituição. Contudo, cada instituição interpreta a política institucional a sua maneira, considerando a heterogeneidade entre as instituições, porém continuam se referindo às prioridades e planos relacionados com a dimensão internacional da instituição (KNIGHT, 2004).

Stallivieri (2009) expõe que a definição de planos estratégicos promove o amadurecimento institucional, posto que, aumenta o comprometimento e a responsabilidade para com a sociedade. Como exemplos de políticas de internacionalização da instituição tem-se: políticas de estudo no exterior, recrutamento de estudantes, vínculos e parcerias internacionais, oferta transfronteiriça de cursos, licenças sabáticas internacionais⁷, e assim por diante.

Além desses exemplos, para uma abordagem integrada e sustentável da internacionalização, há um extenso conjunto de políticas e procedimentos para serem delineados, como: recursos financeiros, desenvolvimento de pessoal, desenvolvimento da pesquisa, internacionalização curricular, apoio ao estudante internacional, entre tantos outros. A intenção deste subtópico é apresentar as propostas defendidas pelos autores pesquisados, para políticas, programas e estratégias de internacionalização, dando relevo ao âmbito institucional.

⁷A concessão do semestre sabático tem por fim permitir o afastamento do docente para a realização de estudos e aprimoramento técnico-profissional (BRASIL, 1987).

Knight (2004) apresenta uma variedade de exemplos de programas e ações para a internacionalização no âmbito institucional, voltados ao ensino, pesquisa, extensão e gestão. A autora propõe no âmbito do ensino, pesquisa e extensão programas estratégicos voltados à internacionalização, e para a gestão Knight sugere estratégias administrativas nos níveis de governança e operacional, e especifica também os setores de serviços e gestão de pessoas. As sugestões de Knight (2004) estão detalhadas no Quadro 6 (Programas estratégicos e estratégias de gestão da internacionalização).

Quadro 6 - Programas estratégicos e estratégias de gestão da internacionalização
(continua)

Nível institucional			
Programas estratégicos		Estratégias de gestão	
Programas de ensino	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de intercâmbio; • Estudo de língua estrangeira; • Internacionalização dos currículos; • Estudos temáticos; • Trabalho/estudo no exterior; • Estudantes internacionais; • Programas conjuntos de duplo diploma; • Formação intercultural; • Programas de mobilidade de funcionários; • Leituras de publicações internacionais. 	Governança	<ul style="list-style-type: none"> • Compromisso expresso pelos líderes da instituição; • Participação ativa de professores e funcionários; • Objetivos e metas de internacionalização articulados; • Reconhecimento da dimensão internacional em declarações institucionais, missão, planejamento e documentos de orientação.
Pesquisa e cooperação	<ul style="list-style-type: none"> • Projetos conjuntos de pesquisa; • Conferências e seminários internacionais; • Publicação de artigos em revistas e jornais internacionais; • Acordos de programas de pesquisas internacionais; • Intercâmbio de pesquisa. 	Operacional	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de avaliação integrados de toda a instituição; • Estruturas adequadas para comunicação (formal e informal), e coordenação; • Equilíbrio entre a promoção e o gerenciamento centralizado e descentralizado de Internacionalização; • Sistemas adequados de apoio financeiro e de recursos.

Quadro 6 - Programas estratégicos e estratégias de gestão da internacionalização
(conclusão)

Nível institucional			
Programas estratégicos		Estratégias de gestão	
Relações Externas (nacional e internacional)	<p>Nacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Parcerias de base comunitária com organizações não governamentais, ou grupos do setor público e privado; • Serviço comunitário e projetos interculturais. <p>Internacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projetos internacionais de desenvolvimento da oferta de cursos e programas de ensino internacionais (comerciais e não comerciais); • Vínculos, parcerias e redes internacionais; • Contratos baseados em programas e serviços de estágio e pesquisa; • Programas de mobilidade internacional de estudantes egressos. 	Serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Suporte de todas as unidades de serviço da instituição, ou seja, moradia estudantil, secretaria e registro acadêmico, assistência estudantil, tecnologia da informação, etc.; • Envolvimento das unidades de apoio acadêmico, ou seja, biblioteca, assistência pedagógica, desenvolvimento curricular, serviços de apoio estudantil e desenvolvimento de pessoal; • Serviços de suporte estudantil para estudantes de entrada e saída, ou seja, programas de orientação, aconselhamento, formação intercultural, informações sobre procedimento de visto para entrada no país.
Extracurricular	<ul style="list-style-type: none"> • Associações e clubes de estudantes; • Eventos e internacionais e interculturais no <i>campus</i>; • Vínculos com grupos culturais e étnicos; • Grupos e programas de apoio de pares. 	Gestão de pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimentos de seleção e recrutamento que reconheçam as competências internacionais; • Políticas de recompensas e promoção para reforçar e promover as contribuições de professores e técnicos administrativos; • Atividades de desenvolvimento de professores e técnicos administrativos; Suporte para atribuições de licenças sabáticas internacionais.

Fonte: Adaptado de Knight (2004, p. 14-15, tradução nossa).

Os programas e ações sugeridos por Knight (2004) são adaptáveis à realidade de cada instituição e compreendem em estratégias institucionais que abordam aspectos específicos da internacionalização para integrar e sustentar a dimensão internacional nas funções da

instituição, ensino, pesquisa, extensão e gestão. De acordo com Sebastián (2004), a adequada combinação de políticas, instrumentos e capacidades de gestão são uma garantia para avançar no processo de internacionalização de uma universidade.

Sebastián (2004) orienta que a internacionalização precisa ser expressa em todos os níveis e atividades da universidade, de forma abrangente, no campo da política institucional; da docência; da pesquisa; da extensão; e das relações internacionais, por meio de cooperações estratégicas, que para o autor está no centro das estratégias e dos processos de internacionalização das universidades. Bezerra (2012) corrobora as afirmações, pois para ela, o processo de internacionalização implica em planejamento das ações em todos os âmbitos da instituição.

Mesmo com políticas, programas e ações definidas para toda a instituição, é importante que haja um setor específico e especializado em assuntos internacionais, para auxiliar no processo de internacionalização da instituição, com a função de captação de recursos, realização de seminários, formalização de cooperações internacionais e assistência aos intercâmbios e realização de ações estratégicas de internacionalização (SEBASTIÁN, 2004; STALLIVIERI, 2009; BEZERRA, 2012).

Neste sentido, Stallivieri (2009) aponta 13 (treze) tendências de ações estratégicas para a internacionalização, que estão dispostos no Quadro 7 (Tendências de Ações Estratégicas para a Internacionalização):

Quadro 7 - Tendências de Ações Estratégicas para a Internacionalização
(continua)

	Ações Estratégicas
1	Ampliação da presença de professores estrangeiros visitantes ou permanentes no quadro docente;
2	Cursos de pós-graduação com módulos internacionais obrigatórios nos programas;
3	Inserção em diferentes redes de investigação com pesquisadores de diferentes nacionalidades;
4	Ampliação da oferta de destinos e de programas de mobilidade acadêmica internacional;
5	Oferta de programas de duplo diploma;
6	Programas educacionais com triplos diplomas com a titulação de nível superior em três países;
7	Aumento da presença de estudantes estrangeiros;
8	Oferta de programas de ensino atrativos tanto nacionalmente, quanto internacionalmente;

Quadro 7 - Tendências de Ações Estratégicas para a Internacionalização
(conclusão)

	Ações Estratégicas
9	Oferta de cursos de línguas como atividades de extensão para todos os membros da instituição;
10	Inclusão da disciplina de comunicação intercultural, formação de grupos de estudos sobre outras culturas e formação de grupos interétnicos e disseminação do conceito de inteligência cultural;
11	Harmonização curricular com vistas a valorizar a mobilidade acadêmica, com o aproveitamento de estudos cursados no Exterior.
12	Inclusão de disciplinas como parte integrante de currículos internacionalizados: antropologia, psicologia, sociologia, comunicação, educação e gestão;
13	Emparelhamento das avaliações institucionais com os indicadores internacionais de qualidade da educação superior.

Fonte: Adaptado de Stallivieri (2009).

Verifica-se no quadro 7 a presença de ações voltadas para o desenvolvimento da internacionalização no âmbito do ensino, pesquisa, extensão e gestão. Como uma das sugestões a serem destacadas, para Stallivieri (2009) é importante a inserção no currículo escolar de uma disciplina de comunicação intercultural, com estudos sobre outras culturas e disseminação do conceito de inteligência cultural, e a incorporação de disciplinas transversais significativos para currículos internacionalizados como antropologia, psicologia, sociologia, comunicação, educação e gestão. Estas ações estratégicas apresentam a importância da internacionalização no desenvolvimento do ensino superior.

Bezerra (2012) também aponta algumas das principais ações de internacionalização, que são: parcerias internacionais caracterizadas pelos acordos institucionais formalizados; programas de cooperação; pesquisa conjunta; desenvolvimento tecnológico e mobilidade da comunidade universitária; desenvolvimento da estrutura curricular com o conteúdo internacional; aprendizagem de línguas estrangeiras; inserção de disciplinas em língua estrangeira; e treinamento intercultural.

Na visão de Santos e Almeida Filho (2012) não há uma hierarquia delimitada para os programas e ações de internacionalização, cabendo a cada instituição definir as suas prioridades conforme o seu contexto. Os autores citam algumas possíveis ações de internacionalização, tais como: trabalho em rede; troca de experiências e aferição de boas práticas;

projetos de investigação individuais ou de equipe; inúmeras propostas de formação (dupla titulação ou dupla diplomação, diplomas conjuntos, diplomação plena no estrangeiro); mobilidade estudantil e de pessoal docente e não docente; doutoramentos em cotutela; formação *sandwich*; entre outros.

Os autores supracitados defendem a internacionalização como a quarta missão da universidade, sendo as três primeiras o ensino, a pesquisa e a extensão. A missão de internacionalização é ativada quando a IES consegue alcançar de forma crítica e consciente os seguintes objetivos: a) reforçar projetos conjuntos e integradores; b) dar maior dimensão às suas atividades de formação, de pesquisa e de inovação; c) conduzir uma agenda própria de diplomacia cultural universitária; d) contribuir para a consolidação de Espaços Integrados do Conhecimento (SANTOS; ALMEIDA FILHO, 2012).

De acordo com Sebastián (2004) as estratégias de internacionalização no âmbito institucional podem ser subdivididas em atividades internas, desenvolvidas na própria instituição; e atividades externas, com estratégias para difundir a oferta de ensino e realizar pesquisa em âmbito supranacional, porém ambas são complementares. Nas palavras do autor (SEBASTIÁN, 2004, p. 15), “a primeira entende a internacionalização como um processo para a melhora da qualidade e pertinência da universidade e a outra a entende como um processo para projetar a universidade e ganhar influencia e benefícios em um âmbito internacional”.

Desta maneira fica claro que a internacionalização vai além da mobilidade internacional acadêmica e administrativa e/ou o recebimento de estudantes estrangeiros na instituição. Para ter sucesso com o processo de internacionalização é preciso adotar estratégias abrangentes e incorporá-las na cultura institucional (SEBASTIÁN, 2004). Knight (2004) endossa esta premissa, apontando que a internacionalização interna é interpretada como a criação de uma cultura ou clima na instituição que promove e apoia a compreensão internacional e intercultural e se concentra em atividades na instituição. E a internacionalização externa é tida como a oferta internacional de ensino, podendo ser na modalidade presencial, à distância, *e-learning*; por diferentes disposições administrativas, como franquias, campus geminado, campus avançado, etc.

A internacionalização interna, desenvolvida para promover a dimensão intercultural e internacional no processo de ensino-aprendizagem, nas atividades extracurriculares, e nas relações com comunidades culturais e grupos étnicos locais, é chamada de

internationalization at home (IaH), ou internacionalização do campus, ou ainda internacionalização doméstica (KNIGHT, 2004; STALLIVIERI, 2009).

Knight (2004) chama atenção para o fato de que a internacionalização doméstica pode ser feita por qualquer instituição de ensino superior, mesmo as que não queiram se envolver com atividades de mobilidade internacional ou outras atividades que necessitem a saída do país. A autora salienta que a *IaH* centra-se nas funções principais de uma instituição de ensino superior, incluindo aspectos curriculares, extracurriculares e organizacionais (KNIGHT, 2004). Belen e Jones (2015, p. 76, tradução nossa), acrescentam que a *IaH* é “a integração intencional de dimensões internacionais e interculturais no currículo formal e informal para todos os alunos em ambientes de aprendizagem domésticos”.

Esta integração de dimensões internacionais e interculturais no currículo também é chamada de *IoC* (*Internationalization of Curriculum*) e visa o acesso democrático ao conhecimento internacional e intercultural, atenuando as limitações com a mobilidade acadêmica internacional, que possui um custo alto e restringe a poucas pessoas (DE WIT, 2013).

Quanto à internacionalização externa, Morosini (2011) aponta o estudo de dois tipos de cooperação internacional desenvolvidos por Brovetto e Didriksson, respectivamente: a cooperação internacional tradicional (CIT) e a cooperação internacional horizontal (CIH). A primeira dá ênfase nas relações de competitividade entre as instituições de ensino superior, o incentivo ao intercâmbio internacional de estudantes de países do sul (considerados como terceiro mundo, ou países em desenvolvimento) para obter conhecimentos em instituições de países do norte (considerados como primeiro mundo, ou desenvolvidos), relação Sul-Norte. Este tipo de cooperação incentiva o domínio do mercado em detrimento das necessidades sociais e fortalece a soberania dos países nórdicos, aumentando a diferença entre os países do norte e do sul.

Em contrapartida à CIT, foi proposto na América Latina e Caribe, um novo modelo de cooperação internacional, a CIH, baseada na solidariedade e consciência internacional e intercultural. As estratégias da Cooperação Internacional Horizontal (CIH) são incentivar parcerias Sul-Sul e fortalecer blocos sociais, como por exemplo, parcerias entre os países a América Latina; parcerias entre os países que formam os BRICs (Brasil, Rússia, China e Índia); parcerias entre países que possuem a mesma língua, como o caso da Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), e tantas outras parcerias internacionais que

fomentem a solidariedade, o fortalecimento e o respeito mútuo (MOROSINI, 2011).

Conforme consta em UNESCO (2003, p. 162), a cooperação internacional baseada na solidariedade deve ser “uma parte importante das estratégias de internacionalização das instituições de educação superior e entre os responsáveis pelas políticas educacionais”. Sebastián (2004) também é a favor da cooperação internacional solidária. Para o autor, a cooperação internacional deve ser promovida para o benefício mútuo, colaborando por meio de trocas de experiências, conhecimentos, tecnologias, etc., respeitando o contexto e as especificidades de cada instituição, contendo a imposição de modelos e padronizações de uma instituição ou de um país sobre outro (STALLIVIERI; COELHO, 2015).

Como visto, a cooperação internacional é uma das formas de estabelecer parcerias em conjunto com outras instituições, ou países. Existe uma variedade de meios de parcerias que são, a exemplo, alianças, colaboração e cooperação. De acordo com Silva (2007), as alianças são novas formas de trabalho conjunto entre parceiros industriais concorrentes ou não, o conceito é derivado dos princípios de globalização; a colaboração é um tipo de parceira não equitativa, a qual um membro participante principal controla, faz a gestão da colaboração e tem o domínio sobre o resultado; a cooperação é uma parceria mais equitativa, privilegia o diálogo, a negociação, a decisão conjunta, a definição de projetos em comum acordo e o compartilhamento de custos e tecnologias, visa à coordenação e não o controle, o resultado pertence aos parceiros.

Finalizando este tópico, corrobora-se com Morosini (2011, p. 109), que aconselha: “o que nos cabe é manter a vigilância para que as relações entre os países e IES membros do intercâmbio não se caracterizem por relações de colonialismo, mas sim pela produção coletiva e a troca de conhecimento para o desenvolvimento econômico-social de ambas as partes”. Portanto, percebe-se que a cooperação internacional é o tipo de parceria mais interessante para ser adotado por um processo de internacionalização de IES solidária e crítica.

2.2.4 Desafios do processo de internacionalização de instituições de ensino superior

Os desafios que dificultam o processo de internacionalização de uma IES são mencionados pelos autores até então pesquisados. De acordo com Morosini (2001), a alta busca pela competitividade, o deslumbramento, ou a cegueira que geram na ânsia de se inserir no âmbito internacional, por vezes, as instituições de países considerados subdesenvolvidos se submetem às orientações, normas e padrões de países considerados desenvolvidos, copiando políticas educativas de outras realidades e desconsiderando a construção de uma própria baseada no contexto real, preservando a identidade local.

Schwartzman (2003), também faz uma reflexão à cerca da estandardização do ensino superior. Na visão do autor, cada país ou instituição deve promover a internacionalização no sentido de obter experiências e conhecimentos para beneficiar o ensino superior local, desenvolvendo as próprias capacidades. Neste sentido, para o autor, é importante que as IES promovam o processo de internacionalização para o desenvolvimento institucional, pois, se a instituição aderir a este movimento de forma acrítica, aceitando imposições de padrões e normas de outros países, contribuirá para a chamada “fuga de cérebros” (*brain drain*) e outras dificuldades como a comercialização do ensino superior, considerando-o como um produto, dominação do modelo Norte-Americano de ensino superior; domínio da língua inglesa; e consequentemente o domínio Norte-Americano sobre a informação e o conhecimento.

Para Miura (2009), os aspectos organizacionais das IES também podem ser considerados limitantes e desafiadores. As deficiências e carências quanto às definições de políticas e ações estratégicas, a ausência de escritórios de relações internacionais, a falta de financiamento para desenvolver as ações de internacionalização, e os despreparo dos trabalhadores da instituição, são considerados como obstáculos para o desenvolvimento do processo de internacionalização de IES.

Stallivieri (2009) faz uma lista de ameaças com a internacionalização, porém a autora considera que os riscos podem ser amenizados e transformados em benefícios quando se realiza um planejamento estratégico, com definições claras de objetivos e metas. Os desafios elencados pela autora são: a) promoção da internacionalização de IES sem o comprometimento de professores, pesquisadores, gestores, etc.; b) metas não condizentes ou não alinhadas com o PDI, gerando o desajuste de tomada de decisões, incluindo cortes orçamentários ou

inadequadas previsões administrativas, etc.; c) infraestrutura inadequada, tais como ausência de estruturas de apoio para a recepção de estudantes ou de professores-pesquisadores visitantes estrangeiros; d) ausência de registro de informações; e) acordos de cooperação internacionais mal definidos; f) ausência de atividades de integração intercultural que pode interferir diretamente na produtividade individual dos estrangeiros, bem como na produtividade do grupo ao qual ele está inserido; g) inadequação da legislação vigente no país, que pode acarretar a não obtenção de títulos ou até mesmo o não reconhecimento ou a sua não revalidação em território nacional; h) despreparo linguístico no conhecimento de outros idiomas.

Conforme Stallivieri (2009), estes fatores desfavoráveis ao processo de internacionalização de IES podem acarretar em perda de prestígio internacional da instituição e frustrações, levando, entre outros fatores, à evasão de cérebros, como verificado por Schwartzman (2003), que é a migração de estudantes, pesquisadores, indivíduos em geral, que realizam intercâmbios para adquirir conhecimentos e aptidões técnicos e tecnológicos em outros países e que, mediante oportunidades, não retornam ao seu país de origem para aplicar os conhecimentos e habilidades obtidas.

Sobre este efeito, em UNESCO (2003, p. 161), a evasão de cérebros “conflita diretamente com o reconhecimento agora unânime da importância assumida pelo conhecimento para o desenvolvimento econômico e a importância da cooperação internacional na educação superior, como base na solidariedade”. Neste sentido, é um importante que as políticas de mobilidade acadêmica internacional considerem este risco e promova atrativos para o regresso dos estudantes e pesquisadores para que os conhecimentos e tecnologias obtidos em países estrangeiros possam contribuir de alguma forma para o desenvolvimento sustentável local e do país.

Além disso, o documento da UNESCO (2003) aponta outros desafios com internacionalização que são: o financiamento, o reconhecimento e garantia da qualidade de ensino, definição de um quadro internacional de políticas, cooperação Norte-Sul, e proteção dos valores acadêmicos e dos princípios de cooperação. Para atenuar muitos efeitos negativos com o processo de internacionalização de IES, Silva (2007) propõe que o governo brasileiro, assim como de outros países, adote políticas públicas, no âmbito nacional e setorial,

[...] estáveis e duradouras favorecendo a cooperação internacional, sobretudo facilitando os

resultados em benefício do Brasil, políticas e ações complementares devem, necessariamente, fazer parte de estratégia do Estado brasileiro, em vários níveis, passo a passo, integrada, envolvendo muita ciência e tecnologia, mas também política interna e externa. Esta distinção é fundamental para os planejadores e tomadores de decisão envolvidos nas relações Norte-Sul, Sul-Sul, inter e intra blocos regionais. (SILVA, 2007, p. 25).

No âmbito institucional, corrobora-se com Stallivieri (2004b), que a comunidade acadêmica precisa ter clareza de que o espaço acadêmico se estende muito mais do que as fronteiras da região onde está localizada a instituição, entendendo a internacionalização como promotora de diversidades culturais.

Assim, fica evidente que um dos grandes desafios para a educação, para os educadores e para os que conduzem a administração das instituições de Ensino Superior consiste em definir como a comunidade acadêmica, seus estudantes, seus professores, seus pesquisadores, seus gestores podem aprender a dinâmica da comunicação intercultural, desenvolver uma consciência global, aprender a cultura de outros países, atuar em ambientes multiculturais e transformarem-se em pessoas internacionais, preparadas para os desafios do futuro. (STALLIVIERI 2009, p. 30).

Deste modo, percebe-se fundamental a elaboração de um planejamento para o processo de internacionalização institucional, com definições claras e condizentes com a realidade da IES. Além da elaboração do plano, é necessário gerenciar este processo e realizar avaliações constantes (STALLIVIERI, 2009).

2.3 INTERNACIONALIZAÇÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

A mobilidade internacional acompanha a história do ensino superior brasileiro, iniciando desde o período do Brasil Colônia, com a realização dos estudos pela elite na Universidade de Coimbra, em Portugal, e contribuindo para a criação e estruturação das primeiras universidades no Brasil. A pós-graduação no exterior foi fortemente incentivada pelo Governo Federal Brasileiro na década de 1970, para a formação continuada de docentes e ampliação futura de cursos de pós-graduação no Brasil. Para fomentar as discussões sobre o processo de internacionalização nas Universidades brasileiras, em 1988, foi criado o Fórum das Universidades Brasileiras para Assuntos Internacionais (FAUBAI). E no ano de 2010, foi criado o Fórum de Relações Internacionais dos Institutos Federais (FORINTER). Mais recentemente, em 2011, para promover expansão e internacionalização das IES brasileiras, foram criados pelo Governo Federal Brasileiro os programas Ciência sem Fronteiras (CsF) e o Idiomas sem Fronteiras (IsF) para possibilitar o acesso dos brasileiros a programas de mobilidade internacional (LIMA; CONTEL, 2008; SATALLIVIERI, 2009; SANTOS; ALMEIDA FILHO, 2012; ARCHANJO, 2015; D'ANDREA *et al.*, 2015).

O tipo de internacionalização que predominou nas últimas décadas nas instituições de ensino superior brasileiras estava relacionado às atividades de Pós-Graduação. Para Morosini (2011, p. 107) esta situação revela o “predomínio do modelo periférico de internacionalização da Educação Superior, ou seja, a internacionalização está focada na pós-graduação, e não na universidade como um todo”. Os princípios norteadores da internacionalização das IES brasileiras estão mesclados tanto nos argumentos culturais e educacionais, quanto nos argumentos políticos e econômicos, pois as IES brasileiras apontam forte importância para a ampliação da competitividade científica, tecnológica, econômica, mas também enfatizam a promoção da solidariedade por meio da cooperação internacional e o desenvolvimento da sensibilidade e a compreensão cultural (LIMA; CONTEL, 2008).

Segundo Lima e Contel (2008, p. 20), “o processo de internacionalização da Educação Superior está na agenda dos dirigentes das IES brasileiras, tanto públicas quanto particulares em geral”, porém, a gestão da internacionalização das IES brasileiras é passiva. Ou seja, as cooperações não são recíprocas, elas estão pautadas principalmente em programas com ênfase no envio de estudantes a países estrangeiros e

recebimento de professores visitantes e geralmente esta relação se dá com países desenvolvidos, considerados de primeiro mundo.

Esta relação é considerada Sul-Norte, sendo que os países mais visados pelos estudantes de Pós-Graduação eram e ainda são a França, os Estados Unidos, a Alemanha, a Espanha, a Grã-Bretanha e Portugal (MOROSINI, 2011). De acordo com Stallivieri (2009, p. 64), este formato acarreta na existência de “uma evidente formação de massa crítica, organizando a intelectualidade brasileira com forte tendência europeia e norte-americana”. Portanto, percebe-se que as formações acadêmicas continuadas estão fortemente influenciadas por visões de países desenvolvidos.

Morosini (2011) também confirma a atual posição do Brasil, em relação à internacionalização de IES, apontando que ainda existe a predominância de um modelo tradicional de cooperação internacional, baseado na competitividade, na inserção e posicionamento do mercado globalizado. A internacionalização realizada para aumentar a competitividade tanto da instituição, quando do estudante, pode se tornar prejudicial no sentido de contribuir para elitizar o ensino, aumentando ainda mais as diferenças sociais, repetindo padrões históricos do sistema de ensino brasileiro (LIMA; CONTEL, 2008).

Contudo, Morosini (2011) complementa que paralelamente ao predomínio do modelo tradicional, a partir do ano de 2003 começou a ser desenvolvido no Brasil, de forma mais tímida, a internacionalização pautada na consciência internacional de solidariedade e fortalecimento científico entre países, como exemplo pode se citar a relação Sul-Sul realizada na América Latina e a cooperação entre países de língua portuguesa, que estão começando a se desenvolver.

Lima e Contel (2008) observam para o fato de que o conhecimento sobre o processo de internacionalização das IES brasileiras varia conforme a formação, experiência, grau de autonomia e importância dada ao tema pelos responsáveis das atividades internacionais na instituição como um todo.

Nenhum processo de internacionalização ocorre de forma homogênea à medida que os atores (estudantes, professores, pesquisadores, e corpo administrativo), os programas (ensino, pesquisa e extensão), as faculdades e cursos se envolvem em tempos e com intensidades variadas – refletindo a liderança exercida por alguns professores pesquisadores sensíveis à importância da formação

internacional e ao trabalho realizado em forma de redes internacionais (LIMA; CONTEL, 2008, p. 8).

De acordo com Duarte *et al.* (2012) este processo se revela com as diferentes formas de gestão da internacionalização realizadas na graduação e na pós-graduação de uma mesma instituição brasileira, bem com o envolvimento dos docentes em cada um destes níveis. Na graduação a gestão da internacionalização está mais centrada na figura de um agente responsável pela atividade de relações internacionais que realiza as parcerias internacionais e gerencia o processo de internacionalização. Já na Pós-graduação as ações de internacionalização são individualizadas e ficam a cargo dos docentes, gerando uma relação informal entre as instituições, além de uma relação de dependência da instituição com os docentes, dificultando a administração do processo de internacionalização, bem como a sua institucionalização.

Segundo Laus (2012), há também uma falta de política institucional de qualificação de pessoal para a gestão da internacionalização, que é complexa e necessita de conhecimentos aprofundados na área e habilidades técnicas para exercer o cargo. Geralmente nas instituições brasileiras de ensino superior o gestor da internacionalização é um professor, pesquisador ou técnico que conhece alguma língua estrangeira, ou tenha experienciado algum tipo de atividade acadêmica internacional, mas não possui uma formação específica na área.

Com isso percebe-se o descompasso das políticas e estratégias nos diferentes níveis da instituição, projetando-se para todos os demais setores da instituição. Laus (2012) observa o fato de que as universidades brasileiras ainda não perceberam o valor estratégico da internacionalização de IES, pois as abordagens não são claras e nem sempre estão presentes na missão e nas políticas institucionais, ou seja, as universidades não possuem “um delineamento institucional claro” (LAUS, 2012, p. 125).

Para Lima e Contel (2008), o empenho em oferecer programas educativos no estrangeiro, o ensino à distância internacional, a inclusão da dimensão internacional e intercultural dos currículos, e/ou programas conjuntos com dupla titulação, ainda são pouco perceptíveis nas IES brasileiras. Santos e Almeida Filho (2012, p. 142), afirmam que “infelizmente ainda não se registra a ocorrência da modalidade diplomas conjuntos”, de acordo com os autores a internacionalização das IES ainda carece de atividades de transferências de tecnologia e inovação entre as instituições.

Corrobora-se com Stallivieri (2004a) e Knight (2004) que a falta de uma estratégia precisa para a internacionalização tanto no âmbito institucional, quanto no governamental pode prejudicar o desenvolvimento da gestão da internacionalização das universidades brasileiras e interferir negativamente no desenvolvimento das instituições e no processo de ensino, pesquisa, extensão e gestão.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

“Ciência é uma das formas de se ter acesso ao conhecimento” (VERGARA, 2013, p. 1). Neste sentido, de acordo com Vergara (2013), a pesquisa dá a sustentação básica para a ciência, e é por meio de pesquisa que se pretende desenvolver este trabalho, fazer parte do processo de ciência e contribuir de alguma forma para o acesso ao conhecimento a um tema tão contemporâneo, mas ao mesmo tempo com traços históricos muito fortes, que é a internacionalização de instituições de ensino superior.

A pesquisa científica precisa seguir um método, uma lógica (VERGARA, 2013). Nos próximos tópicos serão apresentados os caminhos metodológicos utilizados e propostos para este estudo.

3.1 TIPO E NATUREZA DO ESTUDO

Esta pesquisa investiga o processo de internacionalização do *campus* Florianópolis-Continente (CTE), atendendo as políticas institucionais do IFSC. Desta forma foi realizada uma abordagem qualitativa, uma vez que, examina a subjetividade do tema por meio de interpretações sobre a internacionalização do CTE (TRIVIÑOS, 1987). Para Triviños (1987), a pesquisa qualitativa remete a uma compreensão e análise epistêmica da realidade. Nas palavras do autor: “a pesquisa qualitativa, [...], rege-se por critérios diferentes dos manejados pelo positivismo, para alcançar produtos com validade científica” (TRIVIÑOS, 1987, p. 123).

Confome Triviños (1987), a pesquisa qualitativa parte de um fenômeno social real concreto, sendo este a fonte de dados; a pesquisa é descritiva e subjetiva, porém possui coerência, lógica e consistente; possui foco no processo e não tanto no resultado e produto; geralmente a análise dos dados é feita pelo método indutivo, partindo do concreto para chegar ao conhecimento e a conclusões; e preocupa-se com os significados que os sujeitos dão ao fenômeno. Neste sentido, foi realizada uma pesquisa focada em uma instituição para garantir a profundidade da análise, evitando generalizações de resultados.

De acordo com Vergara (2013), os fins de uma pesquisa podem ser exploratórios, descritivos, explicativos, metodológicos, aplicados e intervencionistas. E os meios podem ser: pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, pesquisa documental, pesquisa bibliográfica, pesquisa experimental, pesquisa *ex post facto*, pesquisa participante, pesquisa-ação e estudo de caso. Conforme Triviños (1987) o estudo de caso é um método

muito utilizado nas pesquisas qualitativas das ciências sociais, e o mais indicado. Para Triviños (1987) ele é utilizado quando se deseja aprofundar e detalhar a análise sobre um fenômeno, e esta foi a intenção deste trabalho, uma vez que pretendeu contribuir para a Instituição por meio de sugestões de ações para o aprimoramento do processo de internacionalização do CTE.

Para a coleta de dados, de acordo com Triviños (1987, p. 137), a pesquisa qualitativa “não admite visões isoladas, parceladas, estanques”, portanto para este tipo de pesquisa, as técnicas de coleta e análise dos dados devem ser utilizadas em conjunto.

Portanto, com base em Triviños (1987) e Vergara (2013), por se tratar de uma pesquisa qualitativa, classificou-se quanto aos fins, como descritiva e aplicada. Ela é descritiva, pois expôs características do processo de internacionalização do *campus* Florianópolis-Continente que serviram de base para a análise do processo e possibilitaram propostas para o desenvolvimento sustentável da internacionalização na Instituição. E aplicada, pois sugeriu-se práticas para o aprimoramento do processo de internacionalização do *campus* Florianópolis-Continente.

Quanto aos meios para executar esta pesquisa foram utilizadas técnicas como: a pesquisa de campo, a observação, a investigação documental, a pesquisa bibliográfica, e o estudo de caso. A pesquisa de campo foi realizada no *campus* Florianópolis-Continente para coletar dados primários, a investigação documental foi efetuada com uma análise criteriosa nos documentos institucionais relacionados ao tema de estudo. A pesquisa bibliográfica foi realizada para fundamentar e analisar este estudo. O caso estudado foi o *campus* Florianópolis-Continente que é ligado à Reitoria do IFSC e, portanto, precisa seguir as diretrizes e políticas gerais da Instituição. No tópico 3.3 (Técnica e instrumento de coleta de dados) serão detalhados os procedimentos supracitados.

3.2 DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO E SUJEITOS DA PESQUISA

O estudo teve o objetivo de analisar o processo de internacionalização do *campus* Florianópolis-Continente (CTE) do IFSC, com limite temporal demarcado pelo ano de criação dos IFs, a partir da Lei 11.892, uma vez que é um fato recente, datado do ano de 2008. A pesquisa deu relevo ao CTE, por acessibilidade, pois a autora é servidora do quadro ativo do CTE e pretende contribuir para o desenvolvimento da internacionalização da Instituição em que atua.

Uma das formas de chegar ao objetivo da pesquisa foi investigar a percepção dos gestores e servidores do CTE sobre o papel da

internacionalização para a Instituição. Esta investigação permitiu conhecer como as decisões foram tomadas no âmbito da internacionalização do CTE, além de conhecer a opinião dos servidores que trabalham na instituição e são intercedidos pelas decisões da gestão. A seguir será especificado o universo, a amostragem e os sujeitos desta pesquisa.

O universo da pesquisa, segundo Vergara (2013) é um conjunto de elementos que possuem características que serão objetos de estudo. Amostragem é uma parte representativa do universo selecionada para possibilitar o estudo das características de uma população. De acordo com pode ser probabilística, baseada em estatísticas e não probabilísticas. A amostragem não probabilística pode ser selecionada por acessibilidade, quando o pesquisador possui facilidade de acesso aos sujeitos da pesquisa; e por tipicidade, quando o pesquisador seleciona elementos representativos do público-alvo, neste caso é necessário um profundo conhecimento dos sujeitos (VERGARA, 2013).

Neste sentido, o universo desta pesquisa correspondeu ao *campus* Florianópolis-Continente (CTE) para a investigação aprofundada com entrevistas e análise de documentos institucionais do CTE e do IFSC como um todo, uma vez que estas instituições estão intimamente relacionadas e são mutuamente dependentes. A amostragem foi não probabilística, selecionada por acessibilidade aos sujeitos, pois os gestores escolhidos são os responsáveis direta e indiretamente por ações de internacionalização da Instituição verificadas na análise do PDI e organograma do IFSC e nas observações feitas pelo pesquisador, durante o período de trabalho na Instituição, dos encaminhamentos relacionados aos assuntos internacionais. Além disso, a escolha em entrevistar docentes e técnicos administrativos que não ocupam cargo de chefia se deu a partir da preocupação em proporcionar uma pluralidade na interpretação e descrição dos fatos.

No *campus* Florianópolis-Continente (CTE) observou-se a participação ativa de docentes e técnicos administrativos nos assuntos pertinentes à Instituição e nas tomadas de decisões. Também foi observada a relação de professores e técnicos administrativos com pesquisas científicas, com a formação de grupos mistos de pesquisas dentro CTE, independentemente do cargo de atuação, demonstrando o envolvimento não somente de docentes, mas de técnicos administrativos com o ensino.

Fato evidenciado também com o advento do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (PRONATEC), desenvolvido pelo Governo Federal e que possibilitou aos técnicos administrativos,

com formação acadêmica e profissional referente aos requisitos do Programa, atuarem como docentes na própria Instituição por meio deste programa. Portanto há uma peculiaridade na relação entre docentes e técnicos administrativos no CTE que deve ser considerada e evidenciada como fator positivo, pois demonstra o envolvimento da comunidade acadêmica institucional com o ensino, fator principal de uma instituição de ensino. Desta forma, os sujeitos da pesquisa são:

- a) Gestores do CTE do ano de 2016: Diretor Geral, Diretor de Ensino, Pesquisa e Extensão, Coordenador de Extensão e Relações Externas, Articulador da Parceria Brasil França, Coordenador de Estágio e Coordenador de Pesquisa e Inovação.
- b) Servidores do CTE: Docentes e Técnicos Administrativos do quadro ativo do *campus* Florianópolis-Continente, sendo três docentes e três Técnicos Administrativos, escolhidos por acessibilidade. A intenção com estas entrevistas foi de dar voz as opiniões dos servidores que não possuem cargo de gestão e saber o interesse deles sobre o tema investigado. Como o objetivo desta investigação não é obter dados numéricos e quantitativos, e sim informações mais aprofundadas sobre o processo de internacionalização no CTE, optou-se por realizar entrevistas de caráter qualitativo com representantes das classes docente e técnico administrativo da Instituição.

Como a pesquisa qualitativa, visa o aprofundamento da investigação para a descrição e compreensão da realidade, e não se importa tanto com a quantidade, e sim com a qualidade (TRIVIÑOS, 1987), a escolha do número de seis servidores foi feita intencionalmente para favorecer a acessibilidade e representar os servidores do CTE como um todo, porém evitando generalizações. Além disso, infere-se que os gestores também são servidores do CTE.

Com relação aos estudantes, conforme resultado da segunda edição da pesquisa feita em âmbito mundial da *International Association of Universities* (IAU), analisado por Lima e Contel (2008) no contexto brasileiro, eles são os maiores incentivadores da internacionalização, demonstrando este interesse mais fortemente que pesquisadores e professores. De acordo com Lima e Contel (2008, p. 13),

Os estudantes são identificados como aqueles que mais pressionam a IES para investir em programas que fortaleçam a internacionalização;

secundariamente aparecem a direção e os professores; e por último, os pesquisadores e a administração acadêmica. A representatividade dos professores pesquisadores chama atenção uma vez que é o segmento mais apoiado pelos órgãos públicos de fomento à pesquisa.

Portanto, levando em conta que a pesquisa realizada pela IAU, comentada por Lima e Contel (2008), é representante do cenário brasileiro de internacionalização de instituições de ensino superior, partiu-se do pressuposto desta dissertação que os estudantes do CTE possuem interesse e almejam programas e ações de internacionalização na sua instituição. Sendo assim, teve-se o interesse em conhecer a visão dos gestores e dos servidores do CTE para com o tema. O Quadro 8 (Sujeitos da Pesquisa) detalha os sujeitos da pesquisa.

Quadro 8 - Sujeitos da Pesquisa

Posição	Sujeitos	Quantidade
CTE Gestores	Diretor Geral	1
	Diretor de Ensino, Pesquisa e Extensão	1
	Coordenador de Extensão e Relações Externas	1
	Articulador da Parceria Brasil França	1
	Coordenador de Estágio	1
	Coordenador de Pesquisa e Inovação	1
SUBTOTAL DE SUJEITOS		6
CTE Servidores	Docentes	3
	Técnicos Administrativos	3
SUBTOTAL DE SUJEITOS		6
TOTAL DE SUJEITOS		12

Fonte: Elaborado pela autora.

Com base no Quadro 8 foi objetivado a realização de 12 (doze) entrevistas, dentre elas, foram feitas cinco entrevistas com gestores, e seis com os servidores. Apenas um gestor não pode ser entrevistado, pois não possuía um tempo disponível para a realização da mesma, apesar de ter sido feito mais de três tentativas da parte do próprio gestor, demonstrando interesse em participar, porém, por outros motivos relatados pelo sujeito, foi inviabilizada a realização da entrevista.

Para garantir o direito ao anonimato, os gestores entrevistados foram representados por códigos, separados entre gestores e servidores, os quais receberam a inicial G e S respectivamente e cada sujeito foi numerado em ordem aleatória de entrevista de 01 a 05 para gestores e de

01 a 06 para servidores ficando, como por exemplo: “G01” – Gestor 01, “S02” – Servidor 02, e assim por diante. A preocupação em não identificar separando os servidores em docentes e técnicos administrativos foi feita para não haver diferenças entre as classes e por entender que todos são servidores de CTE e todos são responsáveis pelo bom andamento da Instituição, independente do cargo que ocupa.

3.3 TÉCNICA E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Conforme descrito no tópico anterior, com base em Triviños (1987) e Vergara (2013), os procedimentos técnicos utilizados para a viabilização da pesquisa foram: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, observação e levantamento de dados por meio de entrevistas. Este tópico visa um detalhamento de como foram obtidos os dados para alcançar os objetivos esperados.

Para analisar os modelos de gestão da internacionalização de IES, e dar sustentação ao estudo, foi realizada a pesquisa bibliográfica em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, anais de eventos relacionados à área investigada, com base nos principais autores e publicações recentes. As principais bases de dados utilizadas para encontrar estes materiais foram as seguintes: Portal de Periódicos da CAPES; *Scielo*, *Sage Journals*; *International Association of Universities (IAU)*; e Google Acadêmico. As palavras-chave pesquisadas foram: Internacionalização de Universidades; Internacionalização de Instituições de Ensino Superior; Internacionalização nas ciências Sociais; Internacionalização nas Ciências Humanas; Internacionalização dos Institutos Federais.

A pesquisa bibliográfica foi feita nos idiomas português, inglês e francês. Os autores mais utilizados foram: Jane Knight; Hans De Wit; Fernando Seabra Santos e Naomar de Almeida Filho; Romuald E. J. Rudzki; John K. Hudzik; Jesus Sebastián; Luciane Stallivieri; Marília Morosini; Sonia Laus, entre outros.

Para identificar as propostas institucionais relacionadas à internacionalização, foi feita a pesquisa documental nos arquivos do *campus* Florianópolis-Continente e do IFSC. Os documentos mais utilizados foram: PDI do IFSC referente aos anos 2009-2013 e 2015-2019; Relatório de Diagnostico do PDI 2009-2013; Editais de Chamada Pública que possuem relação com o processo de internacionalização, os quais o IFSC e o CTE participaram; documentos de parcerias com instituições estrangeiras do CTE; Contratos de mobilidade estudantil internacional do CTE; Editais internos para seleção de servidores e

discentes para mobilidade internacional; Lei 11892/2008; e pesquisa no *website* institucional do IFSC e do *campus* Florianópolis-Continente.

De acordo com Triviños (1987, p. 152) a observação livre constitui-se uma das técnicas que privilegia a pesquisa qualitativa, e deve ser registrada com anotações de campo e possuir uma amostragem de tempo. Desta forma, as observações foram obtidas de forma simples pela pesquisadora no período de 2007 a 2014 em que atuou como servidora do quadro ativo da instituição, e principalmente nos anos de 2012 a 2014 em que participou de um dos projetos da parceria Brasil França e também desempenhou a atividade de Articuladora desta parceria.

Para investigar a percepção dos servidores e gestores do CTE sobre o papel da internacionalização para a Instituição, realizou-se entrevistas em profundidade com roteiro semiestruturado, com o intuito de conhecer e analisar a realidade e a percepção destes sujeitos que, de alguma forma, se relacionam com as ações de internacionalização citadas no PDI do IFSC, e são tomadores de decisões. Pelo IFSC primar por uma democracia, e gestão participativa (SILVA; SANTOS; SILVA, 2014), entendeu-se como importante conhecer as percepções dos servidores docentes e técnicos administrativos que atuam na Instituição que está sendo investigada para que as propostas deste trabalho atendam as expectativas, não só de gestores, mas também das pessoas que contribuem para o desenvolvimento da instituição como um todo.

Conforme Triviños (1987), a entrevista semiestruturada é parte fundamental para uma pesquisa de abordagem qualitativa, pois propicia ao entrevistado liberdade e espontaneidade, porém com a conduta do pesquisador. As questões do roteiro semiestruturados devem ser realizadas com base em teorias e hipóteses, não são definidas aleatoriamente, mas podem ser modificadas ou incrementadas conforme o andamento da entrevista. Para o autor a entrevista não deve passar de 30 minutos e deve ser gravada para após a sua realização ser transcrita para uma análise minuciosa do entrevistador. O entrevistador deve ser claro no objetivo da pesquisa e também nas perguntas e propiciar um clima de empatia e confiança (TRIVIÑOS, 1987).

Dessa forma, foram realizadas entrevistas presencialmente, com gravação de voz e anotações da conversa, permitidas pelos entrevistados, no tempo máximo de 30 a 40 minutos para evitar o cansaço dos entrevistados. A pesquisadora se preocupou em explicar o objetivo do trabalho de pesquisa e deixou os entrevistados à vontade para responder aos questionamentos, buscando evitar constrangimentos e procurando gerar uma empatia. As entrevistas foram agendadas previamente com

base na disponibilidade de cada entrevistado. Após a realização, as entrevistas foram transcritas para a análise detalhada.

As questões do roteiro foram elaboradas com base nos autores estudados, tais como Knight (2004), Sebastián (2004), Stallivieri (2009), entre outros, e com base na observação feita pela pesquisadora. Nos apêndices A (Roteiro da entrevista para os gestores do CTE) e B (Roteiro da entrevista para os servidores do CTE), localizam-se os roteiros de entrevista propostos, e no apêndice C o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para ciência dos entrevistados. Cabe ressaltar que neste tipo de entrevistas as perguntas não são estanques e podem ser modificadas no decorrer de cada entrevista (TRIVIÑOS, 1987). Neste sentido, no decorrer das entrevistas realizadas, a pesquisadora complementou alguns questionamentos conforme a necessidade para o aprofundamento das questões.

E por fim, para propor alternativas de ações para a implantação das propostas de internacionalização do PDI do IFSC no *campus* Florianópolis-Continente (CTE), foi realizado o estudo de caso no CTE e com os demais elementos pesquisados (bibliográfico, documental, entrevistas, questionários e observação) foi possível chegar a uma sugestão de um referencial estratégico com ações para o aprimoramento do processo de internacionalização do CTE.

Em suma, neste contexto, para a coleta de dados foram considerados as categorias e respectivos fatores de análise definidos a partir dos objetivos da pesquisa.

Para atender ao objetivo específico (a) buscou-se identificar as estratégias existentes para a internacionalização do IFSC e consequentemente do CTE, por meio de pesquisa documental e entrevistas para o detalhamento de ações de internacionalização desenvolvidas no IFSC e no CTE, baseando-se nas teorias voltadas a internacionalização de IES. Para responder ao objetivo (b) foi realizada a investigação sobre a percepção dos servidores e gestores do *campus* Florianópolis-Continente sobre o processo de internacionalização da Instituição, por meio de entrevistas semiestruturadas, abordando questões sobre o perfil da internacionalização do CTE, a importância e necessidade de internacionalização do CTE, as barreiras e dificuldades, o que foi feito e o acompanhamento. Para alcançar o objetivo (c) foi realizada uma relação de aspectos positivos e limitantes referentes à internacionalização no contexto do *campus* Florianópolis-Continente, para um diagnóstico da

Instituição referente à internacionalização, com base nos dados coletados nos objetivos anteriores. E por fim, com o objetivo (d) buscou-se elaborar uma proposta de ações para a gestão do processo de internacionalização do *campus* Florianópolis-Continente, com base na teoria, mas remodeladas e aplicadas à realidade da Instituição, como um estudo de caso.

O Quadro 9 (Categorias e fatores de análise da pesquisa) resume a ideia central desta pesquisa para as categorias e fatores de análises definidos.

Quadro 9 - Categorias e fatores de análise da pesquisa

(continua)

Objetivos Específicos	Categorias de Análise	Fatores de Análise	Instrumento de Coleta de Dados	Questões Norteadoras
a) Identificar as estratégias existentes para a internacionalização <i>campus</i> Florianópolis-Continente;	Detalhamento de ações de internacionalização desenvolvidas no IFSC.	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação da internacionalização do IFSC; - Políticas de internacionalização do IFSC; - Estrutura organizacional para a gestão da internacionalização do IFSC e do CTE; - Capacidade e competência técnica para atender as demandas de internacionalização do CTE, como logística, acadêmica, linguística, intelectual, etc. 	Pesquisa documental, observação simples e Entrevista semiestruturada.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Como é avaliada a internacionalização do IFSC? 2) Como cada <i>campus</i> pode contribuir para a internacionalização do IFSC?

Quadro 9 - Categorias e fatores de análise da pesquisa

(conclusão)

Objetivos Específicos	Categorias de Análise	Fatores de Análise	Instrumento de Coleta de Dados	Questões Norteadoras
b) Investigar a percepção dos servidores e gestores do campus Florianópolis-Continente sobre o processo de internacionalização da Instituição;	Papel da internacionalização como desenvolvimento acadêmico e institucional.	<ul style="list-style-type: none"> - Perfil da internacionalização do CTE; - Importância e necessidade de internacionalização do CTE; - Barreiras, dificuldades; - O que foi feito; - Acompanhamento. 	Entrevista semiestruturada.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Qual é o perfil da internacionalização que os gestores querem para os <i>campi</i> do IFSC? 2) A internacionalização é importante para o IFSC? 3) Como são administradas atualmente as questões referentes à internacionalização do CTE?
c) Elencar os aspectos positivos e limitantes referentes à internacionalização no contexto do campus Florianópolis-Continente;	Diagnóstico da Instituição referente à internacionalização.	<ul style="list-style-type: none"> - Atual posição do CTE - Barreiras; - Limitações; - Aspectos positivos e viabilizantes. 	Pesquisa documental, observação simples e Entrevista semiestruturada.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Qual a capacidade e competência técnica do CTE para atender as demandas de internacionalização? 2) O <i>campus</i> Florianópolis-Continente necessita de uma estrutura formalizada em forma de setor ou departamento para a internacionalização?
d) Propor um referencial estratégico com ações para a gestão do processo de internacionalização do campus Florianópolis-Continente.	Propostas baseadas na teoria, mas remodeladas e aplicadas à realidade da Instituição.	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão da internacionalização do CTE; - Ações de internacionalização para o CTE. 	Estudo de Caso.	<ol style="list-style-type: none"> 3) Que modelo de gestão melhor se aplica à realidade do CTE para atender as políticas de internacionalização do IFSC? 4) Quais ações de internacionalização mais interessantes para o CTE adotar a curto, médio e longo prazo que reflitam as estratégias institucionais?

Fonte: Elaborado pela autora.

3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados desta pesquisa foi tratada de forma não estatística, por meio do método interpretativo de Triviños (1987), unindo todas as técnicas de coletas de dados utilizadas no desenvolver desta pesquisa, tais como: bibliográfica, documental, observação e entrevista.

Este método “não estabelece separações marcadas entre a coleta de informações e a interpretação das mesmas” (TRIVIÑOS, 1987, p, 170). Isto significa que as informações são descritas na pesquisa e interpretadas no seu decorrer. Este método, apesar de subjetivo e flexível, prevê coerência, consistência, originalidade e objetivação para o sucesso de um resultado científico (TRIVIÑOS, 1987).

Para analisar as entrevistas foi realizada uma leitura atenta das respostas, seguindo a ordem das questões, após foi destacado as ideias centrais de cada entrevistado para cada pergunta, separando entre as categorias de gestores e servidores. Em sequência foi elaborado um quadro com a listagem das respostas por perguntas e por categorias, obtendo duas listas de respostas, a dos gestores e a dos servidores. As respostas foram classificadas e agrupadas conforme as concordâncias em relação às perguntas, facilitando a análise das divergências e pontos coincidentes nas afirmações dos entrevistados. Por fim, foi realizado um alinhamento dos principais elementos teóricos estudados na pesquisa bibliográfica com as declarações dos respondentes.

Os materiais investigados na análise documental, na análise das entrevistas, na análise bibliográfica e também as percepções achadas na observação livre serviram de base para a proposta de transformação da realidade do CTE quanto ao processo de internacionalização. Desta forma, este método de análise apoia-se nas orientações de Triviños (1987), o qual sistematiza a interpretação por meio de três aspectos fundamentais: a) os resultados alcançados com as informações obtidas; b) a fundamentação teórica e c) a experiência pessoal do pesquisador.

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

“Todo método tem possibilidades e limitações” (VERGARA, 2013, p. 59), portanto, as dificuldades e limitações desta pesquisa podem ser assim relacionadas:

- a) Limitação do universo da pesquisa, pois ao pesquisar o *campus* Florianópolis-Continente (CTE), deixa-se de fora outros *campi* importantes ao IFSC, impedindo a generalização do estudo;

- b) Limitação da abrangência da pesquisa, pois com a delimitação de sujeitos da pesquisa, é possível que não sejam representativos de toda a comunidade acadêmica do CTE, uma vez que os estudantes não serão investigados;
- c) Limitação quanto a proposta de ações para a internacionalização do CTE como resultado desta dissertação, pois não foi realizada a validação.

3.6 RESUMO DOS MÉTODOS DA PESQUISA

Em resumo, para obter uma visão geral dos métodos científicos selecionados para o desenvolvimento desta pesquisa, será apresentada no Quadro 10 (Resumo dos métodos da Pesquisa) uma síntese do que foi definido pelo pesquisador.

Quadro 10 - Resumo dos métodos da pesquisa

Aspectos Metodológicos	Especificação
Caracterização da pesquisa	Abordagem qualitativa.
Delineamento da pesquisa	Quanto aos fins, é descritiva e aplicada.
	Quanto aos meios é bibliográfica, documental, pesquisa de campo, observação e estudo de caso.
Delimitação da pesquisa	População – <i>campus</i> Florianópolis-Continente (CTE)
	Amostragem não probabilística por acessibilidade. Os sujeitos da pesquisa são: atuais Gestores e servidores do CTE.
Técnicas e instrumentos de coleta de dados	Fontes de dados primários – entrevistas semiestruturadas.
	Fontes de dados secundários – documentos. Fontes bibliográficas.
Técnicas de análise de dados	Método interpretativo de Triviños (1987)
Limitações da pesquisa	- Limitação do universo da pesquisa: <i>campus</i> Florianópolis-Continente; - Limitação da abrangência da pesquisa: sujeitos da pesquisa; - Limitação quanto a proposta: não houve validação.-

Fonte: Elaborado pela autora.

3.6.1 Uniformização dos termos

Importante ressaltar nesta pesquisa que, a fim de estabelecer um parâmetro para a utilização de termos relacionados à educação, foram adotados alguns critérios de raciocínio referente às nomenclaturas “educação superior” e “ensino superior” com base na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996.

Considerando que o artigo 1º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), esclarece que “a educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais” (BRASIL, 1996, p. 1).

E que conforme o artigo 45º LDB, “a educação superior será ministrada em instituições de ensino superior, públicas ou privadas, com variados graus de abrangência ou especialização” (BRASIL, 1996, p. 17).

Serão utilizados os seguintes critérios de raciocínio referente às nomenclaturas “educação superior” e “ensino superior”, tais como:

- a) Referir-se-á à educação e ao ensino superior com letras minúsculas, assim como consta na LDB;
- b) Ter-se-á a educação como abrangente, de responsabilidade de todos, não exclusiva a ambientes escolares;
- c) Ter-se-á o ensino como ambiente próprio de aprendizagem escolar;
- d) Referir-se-á as universidades e os institutos federais como instituições de ensino superior, conforme orientado pelo artigo 45º da LDB.

Estas definições foram realizadas com o intuito de esclarecer e uniformizar o sentido dado aos termos utilizados relacionados à educação, ensino e instituição de ensino superior.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados apresentados a seguir serão analisados conforme Triviños (1987), que orienta estabelecer correlações entre a fundamentação teórica, as ideias centrais dos documentos e as observações do autor. Neste caso os apontamentos e conclusões podem surgir em qualquer parte da análise (TRIVIÑOS, 1987).

4.1 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA (IFSC)

A trajetória da IFSC é marcada por mais de 100 (cem) anos de história, iniciando em 1909 como Escola de Aprendizes Artífices, ofertando cursos de ensino primário e oficinas técnicas. A partir de 1937 a Escola passou por mudanças e reformas educacionais, chegando a Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina (CEFET-SC) em 2002, ofertando cursos técnicos subsequentes ao ensino médio, bem como, cursos pós-técnicos, cursos de nível superior de tecnologia e pós-graduação (ALMEIDA, 2010).

O CEFET-SC tinha sede na Av. Mauro Ramos, no centro de Florianópolis, Santa Catarina, e desde a década de 1980 possuía duas unidades de ensino descentralizadas em Santa Catarina, tais como a Unidade de São José, e a Unidade de Jaraguá do Sul. Ademais a Instituição possuía uma parceira com a cidade de Joinville por meio do Hospital Dona Helena, que cedeu instalações e equipamentos para o curso Técnico de enfermagem. O CEFET-SC ofertava regularmente cursos de modalidade presencial e a partir dos anos 2000 começou a ofertar também cursos na modalidade à distância. Em 2009, quando aderiu ao sistema de Universidade Aberta do Brasil (UAB) por meio do decreto 5800/06, passou também a disponibilizar para a sociedade cursos superiores de tecnologia à distância (ALMEIDA, 2010).

A partir de 2005 começou o processo de expansão do CEFET-SC com a implantação de novas unidades em Chapecó, Joinville, Araranguá e em Florianópolis no bairro de Coqueiros, chamado de “Unidade Continente”. Tais unidades foram inauguradas no ano de 2006 e o CEFET-SC disponibilizou para a sociedade uma nova gama de oferta de cursos voltados à moda, turismo e informática. Em 2008 o Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina (CEFET-SC) passou para Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) (ALMEIDA, 2010).

O IFSC originou com o advento da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, a qual instituiu a Rede Federal de Educação

Profissional, Científica e Tecnológica e criou os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs), com a finalidade de formar e qualificar profissionais no âmbito da educação profissional e tecnológica, nos diferentes níveis e modalidades de ensino, para os diversos setores da economia (BRASIL, 2008).

As modalidades que o IFSC disponibiliza a comunidade são cursos presenciais e à distância; e os níveis de ensino são: Formação Inicial e Continuada (FIC), Técnico na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos (PROEJA), técnico integrado ao ensino médio, técnico concomitante (simultâneo) ao ensino médio, técnico subsequente ao ensino médio, Certificação Profissional por Competência (CERTIFIC), superior de tecnologia, bacharelado, licenciatura, e pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu* (IFSC, 2015).

A relação da oferta de cursos é pautada nos setores da economia, antes com o CEFET-SC a atuação era associada principalmente nos eixos industriais, e a partir do ano de 2008, com o IFSC, a oferta de cursos passou a abranger a formação técnica e tecnológica em cerca de 10 (dez) eixos temáticos, tais como: ambiental, saúde e segurança; controle e processos industriais; hospitalidade e lazer; informação e comunicação; infraestrutura; gestão e negócios; produção alimentícia; produção industrial; recursos naturais; produção cultural e *design* (CERQUEIRA, 2013; IFSC, 2014a).

Segundo Cerqueira (2013), o eixo Hospitalidade e Lazer mudou a nomenclatura para Turismo e Hospitalidade. Os *campi* do IFSC que ofertam cursos neste eixo temático são o *campus* Garopaba e o *campus* Florianópolis-Continente, que é objeto desta pesquisa.

Anteriormente a 2008, o então CEFET-SC possuía sete *campi* e ofertava 58 cursos para 6.172 estudantes, com um orçamento de 73 milhões de Reais. A partir de 2009 o IFSC deu continuidade ao plano de expansão iniciado ainda pelo CEFET-SC, lançando o Plano de Expansão II com a implantação dos *campi* de Itajaí, Lages, Canoinhas, São Miguel do Oeste, Gaspar, Criciúma, Xanxerê, Urupema, Caçador, Palhoça, e Jaraguá do sul; e o Plano de Expansão III com os *campi* Garopaba, São Carlos, Tubarão. De acordo com Almeida (2010), cada *campus* foi instituído com base na cadeia produtiva da região e aos anseios da comunidade.

No ano de 2014 o IFSC já possuía 22 *campi* distribuídos pelo Estado de Santa Catarina e um Centro de Referência, com a oferta de 535 cursos para 30.000 estudantes, e com um orçamento de 320 milhões de reais. Também com a expansão o número de servidores do IFSC aumentou, chegando a 1.922 professores e técnicos administrativos, em

2014 (SILVA; SANTOS; SILVA 2014; IFSC, 2014a). A Tabela 1 (Comparação entre CEFET-SC e IFSC) apresenta os dados do CEFET-SC e do IFSC para comparação.

Tabela 1 - Comparação entre CEFET-SC e IFSC

	<i>Campi</i>	Cursos	Estudantes	Orçamento	Servidores
CEFET-SC (ano 2008)	07	58	6.172	73 milhões	1.059
IFSC (ano 2014)	22	535	30.000	320 milhões	1.922

Fonte: Adaptado de Silva, Santos e Silva (2014) e IFSC (2014).

De acordo com Silva, Santos e Silva (2014, p. 11) “esses números dão a dimensão de quanto o IFSC mudou nos últimos anos”. De acordo com o anuário estatístico do IFSC referente ao ano de 2015, os cursos ofertados somam a quantidade de 643 na totalidade dos *campi* ativos, que oportunizaram neste ano matrículas para 32.070 estudantes. O número de professores e técnicos administrativos do IFSC em 2015 somaram 2.352 profissionais. Estes números constataam o constante crescimento do IFSC comparando os dados de 2008 e 2014 apresentados (IFSC, 2016).

Cabe acrescentar que a procura por vagas para os cursos do IFSC, em 2015, foi representada por 55.741 sujeitos inscritos, correspondendo a uma concorrência, em linhas gerais, de dois candidatos por vaga. Desta forma verifica-se a importância desta instituição para os cidadãos brasileiros com interesse em se profissionalizar, e a importância cada vez maior de crescimento e expansão (IFSC, 2016). A Figura 7 (Distribuição de *campus* do IFSC) mostra as localizações de cada campus com base no mapa de Santa Catarina.

Figura 7 - Distribuição de campus do IFSC



Fonte: IFSC (2014a, p. 24).

O IFSC possui autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar para administrar os *campi* em funcionamento e mais 36 (trinta e seis) polos de Educação à Distância (EaD), vinculados ao programa UAB (IFSC, 2015). A missão do IFSC é “promover a inclusão e formar cidadãos, por meio da educação profissional, científica e tecnológica, gerando, difundindo e aplicando conhecimento e inovação, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e cultural”. E tem como horizonte estratégico “ser instituição de excelência na educação profissional, científica e tecnológica, fundamentada na gestão participativa e na indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (IFSC, 2014a, p. 27).

A Instituição está apoiada em valores como a ética, guiado pela transparência, justiça social, solidariedade e responsabilidade com o bem público; compromisso social, pautado no reconhecimento às diferenças históricas, econômicas, culturais e sociais; equidade, relacionado aos princípios de justiça e igualdade nas relações sociais e nos processos de gestão; democracia, marcado pelos princípios de liberdade, participação,

corresponsabilidade e respeito à coletividade; sustentabilidade, relacionada à responsabilidade social e ambiental; qualidade de vida, como princípio de dignificação humana, por meio do trabalho, do conhecimento e do aprimoramento das relações individuais e sociais (IFSC, 2014a).

Dentro destes princípios, o IFSC oferece ensino público e gratuito com a finalidade de formar e qualificar os estudantes no âmbito profissional e tecnológico, bem como realizar pesquisa aplicada e promover o desenvolvimento científico de novos processos, produtos e serviços, em estreita articulação com os setores produtivos e a sociedade, especialmente de abrangência local e regional, e promovendo a educação continuada (IFSC, 2014a). Em suma o IFSC tem como premissa a tríade: ensino, pesquisa e extensão, assim como as universidades.

Em consonância à Lei 11.892/2008 (BRASIL, 2008), de criação dos IFs, são objetivos do IFSC:

I - ministrar educação profissional técnica de nível médio, prioritariamente na forma de cursos integrados, para os concluintes do ensino fundamental e para o público da educação de jovens e adultos;

II - ministrar cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores, objetivando a capacitação, o aperfeiçoamento, a especialização e a atualização de profissionais, em todos os níveis de escolaridade, nas áreas da educação profissional e tecnológica;

III - realizar pesquisas aplicadas, estimulando o desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas, estendendo seus benefícios à comunidade;

IV - desenvolver atividades de extensão de acordo com os princípios e finalidades da educação profissional e tecnológica, em articulação com o mundo do trabalho e os segmentos sociais, e com ênfase na produção, desenvolvimento e difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos;

V - estimular e apoiar processos educativos que levem à geração de trabalho e renda e à emancipação do cidadão na perspectiva do desenvolvimento socioeconômico local e regional;

VI - ministrar em nível de Educação Superior:

- a) cursos superiores de tecnologia visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia;
- b) cursos de licenciatura, bem como programas especiais de formação pedagógica, com vistas na formação de professores para a educação básica, sobretudo nas áreas de ciências e matemática, e para a educação profissional;
- c) cursos de bacharelado e engenharia, visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia e áreas do conhecimento;
- d) cursos de pós-graduação lato sensu de aperfeiçoamento e especialização, visando à formação de especialistas nas diferentes áreas do conhecimento; e
- e) cursos de pós-graduação stricto sensu de mestrado e doutorado, que contribuam para promover o estabelecimento de bases sólidas em educação, ciência e tecnologia, com vistas no processo de geração e inovação tecnológica. (BRASIL, 2008, art. 7º).

Para atender aos objetivos institucionais, a Reitoria do IFSC dispõe de uma estrutura administrativa composta por Reitor, Pró-Reitor de Extensão e Relações Externas, Pró-Reitor de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação, Pró-Reitor de Administração, Pró-Reitor de Ensino e Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional. E para deliberar, consultar, normatizar e avaliar a administração o IFSC possui conselhos, colegiados e comitês (IFSC, 2014a). A Figura 8 (Organograma da Reitoria) representa a estrutura organizacional da Reitoria do IFSC.

Figura 8 - Organograma da Reitoria



Fonte: IFSC (2015).

Considerando a internacionalização como uma das formas para o fortalecimento institucional com o avanço na melhoria da qualidade do ensino e gestão, o IFSC valoriza a internacionalização como um de seus objetivos para o desenvolvimento institucional, constante no PDI do IFSC. Para isso, promove a interação com organismos e IES internacionais, apoiando e implantando acordos de cooperação técnica, tecnológica, científica e cultural, viabilizando o intercâmbio de estudantes de graduação e pós-graduação, professores e técnicos da IFSC e acolhendo estudantes estrangeiros e professores, por meio da Assint, que atua como importante ponto de apoio aos professores e estudantes brasileiros e internacionais (IFSC, 2014a; STALLIVIERI; COELHO, 2015).

A Assint faz parte da Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação (PROPPI) e “trabalha para propor diretrizes com vistas em uma política institucional na área de cooperação internacional, ensino de idiomas e mobilidade” (IFSC, 2014a, p. 281). A Figura 9 (Organograma da Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação – PROPPI) situa o setor Assint como vinculado ao Departamento de Inovação e Assuntos Internacionais, que por sua vez está ligado à Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação, diretamente relacionado ao Reitor do IFSC.

Figura 9 - Organograma da Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação – PROPPI



Fonte: IFSC (2015).

A referida Coordenadoria, Assint, apoia, recebe, propõe e realiza as demandas de cooperação internacional dos *campi* e de instituições externas, cabendo à Assint, inclusive, a recepção de estudantes e representantes de instituições de ensino estrangeiras e o incentivo a política de ensino de línguas na instituição (IFSC, 2014a).

O IFSC, assim como outras instituições de ensino superior, possui o seu próprio plano de desenvolvimento institucional (PDI). O PDI do IFSC mais atual é referente aos anos de 2015 a 2019 e foi desenvolvido com a participação da comunidade acadêmica, por meio de seus representantes para produzir modelo de gestão focado nas necessidades sociais e buscando superá-las (SILVA, 2014; IFSC, 2014a).

O PDI do IFSC está estruturado com os seguintes elementos: perfil institucional, projeto pedagógico institucional, planejamento estratégico, plano de oferta de cursos e vagas, organização didático pedagógica, plano diretor de infraestrutura física, organização e gestão de pessoal, políticas de atendimento aos discentes, organização administrativa, relações externas, educação à distância, capacidade e sustentabilidade financeira, acompanhamento e avaliação do desenvolvimento institucional (IFSC, 2014a).

O IFSC reconhece que a internacionalização se refere a um processo de mudanças organizacionais, de inovação curricular, de desenvolvimento profissional do corpo acadêmico e da equipe administrativa, com a finalidade de buscar a excelência na docência, na pesquisa e em outras atividades (RUDZKI, 1998; IFSC, 2014a). Assim a estratégia de internacionalização se faz presente no PDI do IFSC, e é citada em importantes tópicos do documento, tais como: perfil institucional, projeto pedagógico institucional, planejamento estratégico, organização administrativa e relações externas. O Quadro 11 (Abordagem de Internacionalização no PDI do IFSC) relaciona os elementos constantes em cada tópico do PDI que diz respeito à internacionalização do IFSC.

Quadro 11 - Abordagem de Internacionalização no PDI do IFSC

(continua)

Tópicos do PDI	Onde tem abordagem sobre a internacionalização?	O quê aborda?	Diretrizes Gerais e Políticas
Perfil Institucional	Sub Tópico: Pesquisa, Pós-Graduação, Inovação e Assuntos Internacionais.	A apresentação do setor Assint, que tem o objetivo de viabilizar o intercâmbio de estudantes e servidores da instituição	Explicitado no tópico das Relações Externas
Projeto Pedagógico Institucional	Sub Tópicos: Ensino, Pesquisa e Extensão e Gestão.	No âmbito da Pesquisa, os intercâmbios internacionais de discentes por meio do programa CsF (CNPq e Capes) e Propicie ⁸ ; A implantação de programas Dinter e Minter ⁹ fortalecimento da produção científica e tecnológica, estreitando os laços com instituições de ensino nacionais e internacionais; Responsabilidade relacionada ao atendimento das demandas sociais, sendo fundamental entender o contexto em que se atua do ponto de vista regional, nacional e internacional.	<ul style="list-style-type: none"> • ampliar a participação do IFSC em publicações nacionais e internacionais; • fomentar intercâmbios nacionais e internacionais com servidores, com o objetivo de ampliar a pós-graduação para além do âmbito do IFSC; • fortalecimento da internacionalização do IFSC com redes acadêmicas, ampliando as oportunidades de mobilidade acadêmica, divulgação e produção científica e tecnológica.

⁸ Propicie: Programa de Cooperação Internacional para Intercâmbio de Estudantes do IFSC.

⁹ Minter: Mestrado Interinstitucional e Dinter: Doutorado Interinstitucional.

Quadro 11 - Abordagem de Internacionalização no PDI do IFSC
(conclusão)

Tópicos do PDI	Onde tem abordagem sobre a internacionalização?	O quê aborda?	Diretrizes Gerais e Políticas
Planejamento Estratégico	Sub Tópicos: Temas Estratégicos e Objetivos da Perspectiva dos Processos.	No campo da identidade e imagem institucional, o fortalecimento das ações de relações externas, com a internacionalização do IFSC.	<ul style="list-style-type: none"> • ampliar as oportunidades de mobilidade acadêmica, • harmonização dos currículos, • publicação de revistas e livros e de materiais exclusivos produzidos pelos servidores e estudantes.
Organização Administrativa	Sub Tópico: Estrutura Organizacional e Instância de Decisão	Competência da Assint: Assessorar e representar a Reitoria em questões de Inovação e Assuntos Internacionais.	Explicitado no tópico das Relações Externas
Relações Externas	Sub Tópico: Relações Internacionais	Competência do setor de Relações Externas: Cabe à Assint. realizar atividades de relações externas internacionais.	<ul style="list-style-type: none"> • mobilidade de estudantes e servidores; • internacionalização do currículo; • oferta educativa internacional; • duplas titulações; • acordos interinstitucionais; • pesquisa e pós-graduação conjuntas; • ensino-aprendizagem de idiomas e culturas estrangeiras; • programas de cooperação para o desenvolvimento de pesquisa, extensão e de interesses comuns entre o IFSC e as instituições parceiras.

Fonte: Adaptado de IFSC (2014).

Com a visão geral da abordagem de internacionalização do PDI do IFSC, obtida por meio do quadro 11, verifica-se que o tema é discutido em cinco tópicos do plano, fazendo-se presente de forma abrangente, como preconizado por Knight e De Wit (2007), podendo ser também dimensionado nos demais tópicos do PDI: plano de oferta de cursos e vagas, organização didático pedagógica, plano diretor de estrutura física, organização e gestão de pessoal, política de atendimento aos discentes, educação à distância, capacidade e sustentabilidade financeira, acompanhamento e avaliação do desenvolvimento institucional, para alcançar mais abrangência das ações de internacionalização, como

incentivado pelos autores Knight e De Wit (2007) e Santos e Almeida Filho (2012), que consideram a internacionalização do ensino deve se fazer presente em todos os setores e processos da instituição. Sendo este um novo olhar para o sucesso do processo de internacionalização.

Na sequência da análise de abordagens relacionadas à internacionalização no PDI do IFSC, verificou-se que, além das informações apresentadas nos tópicos analisados do PDI, foram fixados temas, objetivos estratégicos e ações/iniciativas estratégicas para a internacionalização do IFSC. O tema estratégico “internacionalização” recebeu o seguinte objetivo estratégico: “Fortalecer a internacionalização do IFSC com redes acadêmicas, ampliando as oportunidades de mobilidade de estudantes e servidores, divulgação, produção científica e tecnológica” (IFSC, 2014a, p. 85). As metas e as ações/iniciativas estratégicas definidas para este objetivo são demonstradas na Figura 10 (Objetivo Estratégico para a Internacionalização).

Figura 10 - Objetivo Estratégico para a Internacionalização

Objetivo P4: Fortalecer a internacionalização do IFSC.					
Descrição: Fortalecer a internacionalização do IFSC com redes acadêmicas, ampliando as oportunidades de mobilidade de estudantes e servidores, divulgação, produção científica e tecnológica.					
Indicador P4.1: número de parcerias com instituições estrangeiras.					
Meta: 47					
2015	2016	2017	2018	2019	
35	39	42	45	47	
Indicador P4.2: percentual de parcerias efetivas com instituições estrangeiras.					
Meta: 60%					
2015	2016	2017	2018	2019	
40%	45%	50%	55%	60%	

Código	Iniciativas Estratégicas do Objetivo P4	Tipo
P0401	Construir política de internacionalização.	Específica
P0402	Fomentar e diversificar os programas de mobilidade acadêmica internacional.	Articulada
P0403	Criar e implantar um programa de acolhimento de estrangeiros.	Específica
P0404	Regularizar os estágios internacionais.	Específica
P0405	Ampliar a divulgação interna de oportunidades de cooperação internacional.	Articulada
P0406	Criar programa de proficiência e certificação em idiomas.	Específica
P0407	Criar centro de idiomas nos campi.	Articulada
P0408	Organizar eventos internacionais.	Articulada
P0409	Fomentar a publicação de trabalhos em periódicos estrangeiros e eventos internacionais.	Articulada

Fonte: IFSC (2014a, p. 85).

De acordo com o documento analisado, os objetivos firmados com a sociedade, por meio do PDI, pretendem fortalecer a internacionalização do IFSC com redes acadêmicas, ampliando as oportunidades de

mobilidade de estudantes e servidores, realizando divulgação, produção científica e tecnológica, no período de 2015 a 2019. Conforme consta no documento PDI 2015-2018 do IFSC, “os programas de mobilidade visam ao intercâmbio de servidores e discentes, não somente nas áreas técnicas e de pesquisa, mas também na capacitação, certificação e proficiência em idiomas” (IFSC, 2014a, p. 281-282).

Como ações estratégicas, o IFSC se comprometeu em construir uma política de internacionalização; desenvolver a mobilidade acadêmica internacional; criar e implantar um programa de acolhimento de estrangeiros; regulamentar acordos de estágios internacionais; promover a comunicação interna; criar um centro de idiomas; criar programas de proficiência e certificação em idiomas estrangeiros; realizar eventos internacionais e fomentar publicações em periódicos e eventos internacionais (IFSC, 2014a).

As metas instituídas no PDI correspondem a uma intensão de incremento de doze parcerias internacionais a partir do ano de 2015 até o ano de 2019, totalizando 47 acordos com instituição estrangeiras. A intenção deste plano de metas é que 60% do total de parcerias estejam ativas e em pleno funcionamento até o ano de 2019 (IFSC, 2014a). Com isso percebe-se que o Instituto Federal de Santa Catarina e seus *campi* já possuem diretrizes e metas para o seu processo de internacionalização.

De acordo com o PDI, IFSC (2014a), em 2015 a Instituição contava com 35 parcerias internacionais, sendo que somente 40% das parcerias firmadas estão ativas. As parcerias do IFSC estão relacionadas no *site* institucional, que são as seguintes listadas no Quadro 12 (Parcerias internacionais do IFSC):

Quadro 12 - Parcerias internacionais do IFSC

(continua)

Instituição estrangeira	País	Site institucional
Álamo Colleges, San Antonio	Estados Unidos	http://www.alamo.edu
Asociacion Civil Instituto Universitario de Ciencias Empresariales Y Sociales Hernando Arias de Saavedra, Ciudad de Posadas	Argentina	http://www.ariasdesaavedra.edu.ar
Blekinge Institute of Technology, Karlskrona	Suécia	http://www.bth.se
Camosun College, Victoria BC	Canadá	http://camosun.ca/
Carinthia University of Applied Sciences (CUAS), Villach	Áustria	http://www.fh-kaernten.at/en.html
Centro de Formacion Técnica UCEVALPO - Pontificia Universidad Católica de Valparaíso	Chile	http://www.ucevalpo.ucv.cl/
Cégep Trois-Rivières, Trois-Rivières, Québec	Canadá	https://www.cegeptr.qc.ca/
CIIMAR Interdisciplinary Centre of Marine and Environmental Research - Universidade do Porto	Portugal	http://www.ciimar.up.pt
Confederation College, Thunder Bay, Ontario	Canadá	http://www.confederationcn.ca
École D'Ingénieurs Généralistes en Haute Technologie - Groupe ISEN	França	http://www.isen.fr
Escola Superior de Tecnologia da Saúde do Porto	Portugal	http://www.estsp.ipp.pt
Groupe ISA - Lille, Ingénieur pour la Terre	França	http://www.isa-lille.fr
Hochschule Neubrandenburg	Alemanha	http://www.hs-nb.de/nc/en/home/
Instituto Politécnico do Porto	Portugal	http://www.ipp.pt/
Istituto di Istruzione Superiore "Crocetti-Cerulli" Giulianova, Teramo	Itália	http://www.iiscrocetticerulli.it
Limburg Catholic University College, Diepenbeek	Bélgica	http://www.khlim.be/4899/Limburg_Catholic_University_College.html
Lycée Hôtelier de La Rochelle, La Rochelle	França	http://www.lycee-hotelier.fr/

Quadro 12 - Parcerias internacionais do IFSC

(conclusão)

Instituição estrangeira	País	Site institucional
Lycée hôtellerie tourisme St Quentin en Yvelines Guyancourt, Paris	França	http://www.lyc-hotellerie-guyancourt.ac-versailles.fr/
Universidade de Aveiro	Portugal	http://www.ua.pt
Universidade de Cassino, Unicassino	Itália	http://www.unicas.it
Universidad del Trabajo del Uruguay, Montevideo	Uruguai	http://www.utu.edu.uy/webnew
Universidade do Algarve, Faro	Portugal	http://www.ualg.pt
Universidade do Minho, Braga	Portugal	http://www.uminho.pt
Universidade do Porto	Portugal	http://www.up.pt
Universidade de Henan, Kaifeng	China	http://www.henu.edu.cn/en/front
Università degli Studi di Parma	Itália	http://en.unipr.it/
University of Cádiz	Espanha	http://www.uca.es
University of Applied Sciences Technikum Wien, Viena	Áustria	http://www.technikum-wien.at
University of Deusto, Bilbao	Espanha	http://www.deusto.es
University of Ilmenau, Ilmenau	Alemanha	http://www.tu-ilmenau.de/en/international/
University of Maribor	Eslovênia	http://www.uni-mb.si/podrocje.aspx?id=0&langID=1033
University of Wisconsin, Milwaukee	Estados Unidos	http://www4.uwm.edu
Wine Institute - Formación Vitivinícola - Mendoza	Argentina	http://www.wineinstitute.com.ar/arg/quienes-somos.html
Universidad Miguel Hernández (UMH) de Elche	Espanha	http://www.umh.es/
Universidad Nacional de Villa María - Córdoba	Argentina	http://www.unvm.edu.ar/
University of London - Queen Mary College - London	Inglaterra	http://www.qmul.ac.uk/
Universidade Provincial de Córdoba - Córdoba	Argentina	http://www.cabred.edu.ar/
HAME - HAMK University of Applied Sciences - Hammeenlinna	Finlândia	http://www.hamk.fi/english/Sivut/default.aspx

Fonte: Adaptado de IFSC (2015).

Percebe-se que há uma gama de instituições parceiras do IFSC distribuídas por 17 países diferentes, a maioria representante da América do Norte, América do Sul, Europa e uma instituição representante do continente Asiático.

As ações de internacionalização que já estão sendo realizadas pelo IFSC são a criação de cursos de línguas e a aplicação de testes de proficiência em idiomas, além do gerenciamento dos programas de cooperação internacional existentes, como é o caso do Programa Ciências sem Fronteiras do Governo Federal e o Programa de Cooperação Internacional para Intercâmbio de Estudantes do IFSC (Propicie) (IFSC, 2014a).

O programa Propicie foi desenvolvido pelo IFSC, a partir de 2009, com a intenção contribuir para a formação dos estudantes em pesquisa científica e desenvolvimento tecnológico, em parceria com instituições de ensino europeias. O Instituto Politécnico do Porto (IPP) foi a instituição europeia que mais recebeu estudantes do IFSC, via Propicie. Da parceria entre o IFSC e o IPP surgiu a oportunidade de professores e estudantes do IFSC em participar do projeto ELECON (*Electricity Consumption Analysis to Promote Energy Efficiency*), financiado pelo Programa de bolsas de investigação Ações Marie Skłodowska-Curie (MSCA). O projeto ELECON tem o objetivo de criar uma rede entre pesquisadores europeus e brasileiros, com pesquisas sobre o conceito de redes elétricas inteligentes (RAMOS *et al.*, 2015).

No *site* institucional do IFSC existe um espaço que divulga os editais, programas, parcerias e demais assuntos internacionais. O local destinado a estas informações está localizado na pasta chamada “Institucional” com o subtópico “Relações Internacionais (*International Affairs*)”. Neste ambiente virtual é possível obter informações em português, inglês e francês, porém as informações que constam em cada idioma são diferentes. Na parte principal, em português, é possível encontrar informações sobre agências de fomento internacionais, consulados dos países com convênio, convênios, cursos de idiomas, editais, estágios internacionais, família acolhedora, manuais, modelo de relatório, oportunidades, programas, pesquisa de demanda e contato. A figura 11 (*Web* página Relações Internacionais (*International Affairs*) do IFSC) apresenta o formato da página de relações internacionais no *site* do IFSC.

Figura 11 - Figura Web página Relações Internacionais (International Affairs) do IFSC



Fonte: IFSC (2015).

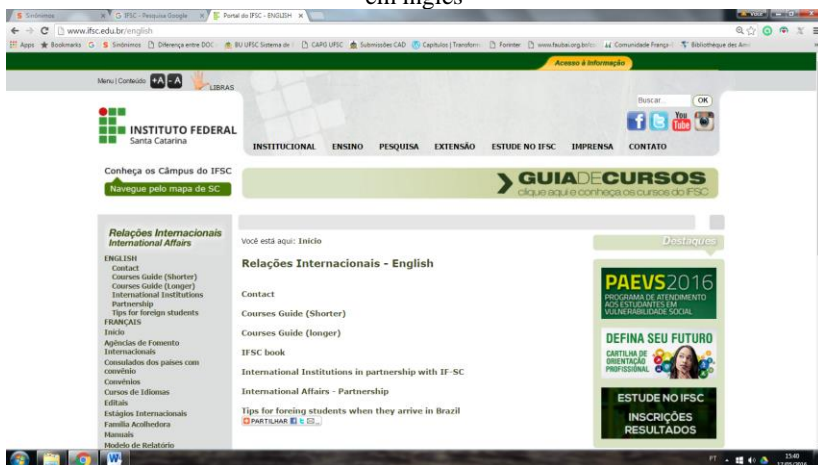
Quanto a estágios internacionais, o *site* indica para os estudantes buscarem informações diretamente com a coordenadoria de estágios do campus em que está matriculado. Na aba “manuais” constam dois manuais para intercâmbios na Áustria e em Portugal. Quanto as oportunidades e programas, são publicadas as oportunidades relacionadas a bolsas de intercâmbio, pesquisas e cooperação internacional por meio de agências de fomento como CAPES, CNPq, CsF, entre outras, e programas institucionais e governamentais.

O programa família acolhedora do IFSC visa favorecer a troca de culturas e de relações interpessoais, propiciando o intercâmbio cultural entre a comunidade escolar e visitante estrangeiro oriundo de parcerias internacionais do IFSC. O programa consiste em um banco de dados de famílias que tenham interesse em acolher o estudante ou profissional estrangeiro, sem fins lucrativos, porém a família pode cobrar do visitante os custos extras que a sua estada demandará. Para participar do Programa a família deverá, no mínimo, prover um quarto com cama separada e um lugar tranquilo para estudar, bem como dividir a utilização de espaços comuns. Em contrapartida, os visitantes estrangeiros obrigatoriamente, deverão ter um seguro com cobertura médica completa, serão responsáveis por suas roupas, atividades sociais, viagens, despesas escolares, refeições fora de casa, seguro, telefonemas e outras despesas pessoais (IFSC, 2015).

Quanto à pesquisa de demanda anunciada no *site*, verificou-se que há um questionário com o objetivo de verificar o interesse dos estudantes do IFSC em realizar atividades relacionadas ao intercâmbio internacional para que o setor Assint tenha um banco de dados atualizado sobre o interesse, facilitando a comunicação sobre novas oportunidades (IFSC, 2015).

Na seção em inglês do *site* do IFSC constam as seguintes informações para visitantes estrangeiros que dominem a língua inglesa: *contact*, *courses guide (shorter)*, *courses guide (longer)*, *IFSC book*, *international institutions in partnership with IF-SC*, *international affairs – partnership*, *tips for foreign students when they arrive in Brazil*. A figura 12 (Web página Relações Internacionais (International Affairs) do IFSC em inglês) mostra os tópicos mencionados.

Figura 12 - Web página Relações Internacionais (International Affairs) do IFSC em inglês



Fonte: IFSC (2015).

Em cada tópico constam respectivamente: o contato da coordenadoria Assint, guia dos cursos ofertados no IFSC, um livreto institucional com informações do IFSC, instituições internacionais parcerias do IFSC, informações sobre o Programa Institucional PROPICIE, e um manual explicativo para intercambistas estrangeiros no Brasil, com informações de registro na Polícia Federal, CPF, entre outros. Já na parte em Francês do *site*, a única informação disponível é um guia de cursos do IFSC na língua francesa.

O IFSC é membro associado da FAUBAI, sendo representado pelo coordenador da Assint. Esta associação tem a finalidade de estimular o desenvolvimento de intercâmbio e de parcerias internacionais, visando à melhoria do ensino, pesquisa, extensão e gestão das instituições de ensino associadas. Para tanto a Associação promove atividades como trocas de informações e experiências, congressos, conferências, cursos, seminários, encontros, realiza assessoria para as instituições membros, promove a cooperação internacional junto a órgãos públicos, realiza intercâmbios com instituições no exterior e realiza a gestão de bancos de dados sobre cooperação internacional (FAUBAI, 2016).

Além do FAUBAI, o IFSC participa do Fórum de Relações Internacionais dos Institutos Federais (FORINTER), que visa fomentar e priorizar as atividades de internacionalização dos Institutos Federais. As políticas de internacionalização definidas pelo FORINTER tem a intenção de ser um documento norteador para a implantação das políticas de relações internacionais dos IFs, conforme a concepção nacional. O documento esclarece que a elaboração da política de internacionalização de cada Instituto deve ser construída a partir das características locais, levando-se em consideração as demandas identificadas, por meio da articulação com os diversos segmentos da sociedade (FORINTER, 2009).

Os objetivos com a internacionalização dos IFs definidos no documento são:

- Desenvolver gestões articuladas entre os Institutos Federais e a SETEC/MEC, por meio da Assessoria Internacional desta Secretaria de Governo;
- Proporcionar visibilidade às ações dos Institutos Federais, em âmbito nacional e internacional;
- Promover atividades que proporcionem a ampliação dos processos de cooperação e de intercâmbio internacionais dos Institutos Federais, no âmbito do ensino, da pesquisa e da extensão;
- Estimular a inserção internacional dos Institutos Federais, visando ao aperfeiçoamento e à qualificação dos estudantes, professores e técnicos administrativos destas instituições e das instituições parceiras internacionais;

- Promover atividades de relações internacionais sintonizadas com o princípio da educação como um bem público;
- Promover eventos para possibilitar o debate e o aperfeiçoamento da política internacional das instituições de ensino técnico e tecnológico;
- Promover a realização de cursos e oficinas para a qualificação das equipes que integram o sistema de relações internacionais dos Institutos Federais;
- Debater e apresentar ideias, projetos, programas e ações que contribuam para o desenvolvimento das unidades responsáveis pelas relações internacionais dos Institutos;
- Buscar mecanismos para disseminar a visão internacional no âmbito das instituições de ensino profissional e tecnológico, de maneira que o processo de internacionalização seja uma atividade que inclua, além da cooperação e do intercâmbio, a discussão de currículos, pesquisa, avaliação, certificação profissional, acreditação, extensão e gestão administrativa;
- Conhecer diferentes práticas de políticas públicas da Educação Profissional e Tecnológica, além de outras culturas e idiomas. (FORINTER, 2009, p. 4).

O documento FORINTER (2009) apresenta a internacionalização dos IFs como um processo importante para o intercâmbio de conhecimentos e aprimoramento de estudantes, professores e técnicos administrativos; para a estratégia de desenvolvimento econômico, político e social dos países participantes; para a promoção da solidariedade entre os países; e para a difusão das atividades dos Institutos Federais, gerando maior visibilidade aos Institutos. As prioridades dos acordos internacionais são com instituições da América Latina e em especial do MERCOSUL; com Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP); com instituições da África e com instituições dos países desenvolvidos.

Por fim, o documento referencia que a criação e estruturação das assessorias internacionais dos Institutos Federais e a capacitação dos assessores internacionais e equipe técnica são estratégias que irão auxiliar a implantação do processo de internacionalização dos Institutos Federais (FORINTER, 2009).

Com isso percebe-se que os programas e ações firmados no PDI do IFSC 2015-2019 vão ao encontro das políticas de internacionalização definidas pelo FORINTER, cabe agora implantá-los e gerenciá-los.

4.1.1 Ações de internacionalização do *campus* Florianópolis Continente

Para o fortalecimento da internacionalização de uma instituição *multicampi*, como o IFSC, é importante que cada *campus* se organize para implantar e administrar os seus próprios objetivos e ações de internacionalização preservando as políticas institucionais do IFSC para o tema. Neste sentido, será realizado um aprofundamento de pesquisa sobre o *campus* Florianópolis-Continente (CTE), que procura promover o seu desenvolvimento realizando parcerias internacionais para auxiliar e incentivar a inovação no ensino e melhoria nos processos internos do *Campus* (IFSC, 2014a; STALLIVIERI; COELHO, 2015).

O *campus* Florianópolis-Continente (CTE) foi inaugurado em 2006, como uma unidade federalizada do CEFET-SC. É uma instituição de ensino voltada ao eixo Turismo e Hospitalidade, formado por cursos de qualificação, técnicos e tecnológicos voltados ao turismo, gastronomia, hotelaria e eventos. As instalações do CTE compreendem em dois prédios situados na Rua 14 de julho, nº 150 no bairro Coqueiros em Florianópolis que foram construídos com recursos da União e cedidos para a utilização de uma escola comunitária particular. O CTE participou do movimento nacional de federalização para a recuperação destas escolas comunitárias, com o objetivo de oferecer à sociedade uma opção de qualificação profissional gratuita e de qualidade na área de turismo e hospitalidade (CERQUEIRA, 2013).

O objetivo originário do CTE compõe-se em qualificar os trabalhadores dos setores de alimentos e bebidas, hospedagem, eventos e turismo com pouca ou nenhuma formação profissional para a atuação no trabalho, por meio de cursos de qualificação e formação técnica. Os cursos técnicos ofertados a partir de 2007 foram: curso Técnico de Cozinha, Técnico de Serviços de Restaurante, Técnico de Panificação, Técnico de Hospedagem, Técnico de Eventos e Técnico de Guia de Turismo. Paralelamente a oferta de cursos de nível técnico, o CTE também ofertava cursos de FIC, CERTIFIC e PROEJA (CERQUEIRA, 2013).

Após a experiência na oferta destes cursos, houve um reajuste no currículo transformando o curso Técnico de Cozinha e Técnico de Serviços de Restaurante em Técnico de Gastronomia, além do incremento

no curso Técnico de Panificação, ficando Técnico de Panificação e Confeitaria e extinguindo o curso Técnico de Hospedagem. Dentre os componentes curriculares próprios da área, o CTE presta disciplinas de educação ambiental, estudo das normas técnicas e de segurança, empreendedorismo, redação técnica e trabalho em equipe, condizente com uma das finalidades do CTE descrita no Art. 2º do Regimento Interno, que é capacitar o estudante para o exercício da cidadania e da profissão (CERQUEIRA, 2013).

O CTE acompanhou a transformação do CEFET-SC em IFSC, que ocorreu em 2008 por meio da Lei 11.892. Com amparo na Lei, a partir de 2011 começou a implantar os cursos superiores de tecnologia em Gastronomia e Hotelaria. Ambos os cursos foram concebidos mediante pesquisa de mercado, a qual verificou a potencialidade de crescimento de Santa Catarina por meio da área de Turismo e Hospitalidade, atendendo a um dos objetivos do PDI, que é ministrar cursos superiores de tecnologia visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia (IFSC CTE, 2012a; IFSC CTE, 2012b).

Os cursos são ofertados na modalidade presencial, desenvolvidos sob as diretrizes do Catálogo Nacional de Cursos Superiores de Tecnologia do MEC, possuem carga horária total de mais de 2000 horas, com unidades curriculares regulares e optativas distribuídas por 6 (seis) semestres de 360 horas. Ao final do curso o estudante precisa realizar um estágio supervisionado obrigatório, além de entregar e defender um trabalho de conclusão para obter o título de Tecnólogo em Gastronomia ou de Tecnólogo em Hotelaria (IFSC CTE, 2012a; IFSC CTE, 2012b).

De acordo com o anuário estatístico do IFSC referente ao ano de 2015, o CTE ofertou a quantidade de 43 cursos dentro dos itinerários formativos do *campus*, que oportunizaram neste ano matrículas para 1.551 estudantes. O número de professores e técnicos administrativos do CTE em 2015 somaram 109 profissionais. A procura pelos cursos do IFSC foi de 6.706 inscritos, gerando uma concorrência em média de quatro candidatos por vagas, demonstrando o forte interesse da população em estudar nesta Instituição (IFSC, 2016).

O CTE possui parcerias com 15 instituições de ensino e pesquisa internacionais, distribuídas em oito países que são: França, Canadá, Chile, Estados Unidos, Itália, Argentina, Espanha e Uruguai. Por meio destas parcerias o CTE, até o ano de 2015, já enviou 09 estudantes entre os cursos de nível técnico e superior, 12 docentes e um técnico

administrativo e já recebeu 11 estudantes internacionais para realização de estágio supervisionado e três comitivas internacionais¹⁰.

Destes números, nove docentes e um técnico administrativo foram para a França realizar atividades de estágio, capacitação e visita técnica, 11 estudantes franceses vieram ao CTE realizar atividades de estágio supervisionado, sete estudantes brasileiros foram para a França realizar atividades de estágio supervisionado, um gestor do IFSC foi ao Canadá para uma visita técnica, dois docentes e um estudante foram aos Estados Unidos para realizar atividades de estágio e visita técnica, um docente e um estudante foi para a Itália para realizar atividades de estágio e capacitação¹¹.

As instituições parceiras do Campus estão listadas no Quadro 13 (Parcerias internacionais do CTE), que são:

Quadro 13 - Parcerias internacionais do CTE

(continua)

Instituição estrangeira	País	Site institucional
Álamo Colleges, San Antonio	Estados Unidos	http://www.alamo.edu
Asociacion Civil Instituto Universitario de Ciencias Empresariales Y Sociales Hernando Arias de Saavendra, Ciudad de Posadas	Argentina	http://www.ariasdesaavedra.edu.ar
Universidad Miguel Hernández (UMH) de Elche	Espanha	http://www.umh.es/
Wine Institute - Formación Vitivinícola - Mendoza	Argentina	http://www.wineinstitute.com.ar/arg/quienes-somos.html

¹⁰ Os dados foram obtidos por meio de editais internos e termos de parcerias cedidos para pesquisa pelo *campus* Florianópolis-Continente (CFC).

¹¹ Os dados foram obtidos por meio de editais internos e termos de parcerias cedidos para pesquisa pelo *campus* Florianópolis-Continente (CFC).

Quadro 13 - Parcerias internacionais do CTE

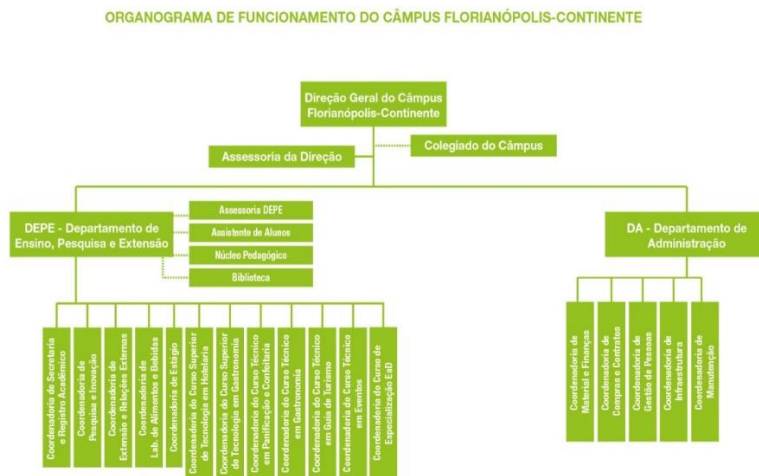
(conclusão)

Instituição estrangeira	País	Site institucional
Universidad Nacional de Villa Maria - Córdoba	Argentina	http://www.unvm.edu.ar/
Cépeg Trois-Rivières, Trois-Rivières, Québec	Canadá	https://www.cegeptr.qc.ca/
Confederation College, Thunder Bay, Ontario	Canadá	http://www.confederationnc.on.ca
Camosun College, Victoria BC	Canadá	http://camosun.ca/
Centro de Formacion Técnica UCEVALPO - Pontificia Universidad Católica de Valparaíso	Chile	http://www.ucevalpo.ucv.cl/
Istituto di Istruzione Superiore “Crocetti-Cerulli”Giulianova, Teramo	Itália	http://www.iiscrocetticerulli.it
Universidad del Trabajo del Uruguay, Montevideo	Uruguai	http://www.utu.edu.uy/webnew
Lycée Hôtelier de La Rochelle, La Rochelle	França	http://www.lycee-hotelier.fr/
Lycée hôtellerie tourisme St Quentin en Yvelines Guyancourt, Paris	França	http://www.lyc-hotellerie-guyancourt.ac-versailles.fr/
Université Joseph Fourier, Grenoble	França	www.ujf-grenoble.fr
Universidade Provincial de Córdoba - Córdoba	Argentina	http://www.cabred.edu.ar/

Fonte: Dados obtidos por meio de termos de parcerias cedidos para pesquisa pelo *campus* Florianópolis-Continente (CTE).

Apesar de possuir 15 parcerias internacionais, e o CTE já ter usufruído de três delas, é a parceria com a França que o CTE mais dá destaque. Para atender e conceber as demandas voltadas à cooperação internacional com a França, o CTE possui um servidor responsável, chamado de Articulador da parceria Brasil-França, nomeado por meio de portaria. Este cargo prevê a liberação de uma carga horária específica para o exercício da função, e o servidor realiza a função de articulador da parceria internacional somado a função já exercida. Além da parceria Brasil França, o CTE também possui outras parcerias internacionais que ficam a cargo do setor de Extensão e Relações Externas e Estágio do *Campus*. Quando o volume de trabalho com outras parcerias é mais intenso, a direção-geral nomeia outro articulador específico para a parceria em questão (IFSC CTE, 2013).

A figura do servidor articulador da parceria Brasil França existe para auxiliar os setores de Extensão e Relações Externas e Estágio, do próprio *Campus*, nas traduções de conversas e documentações, e o pré-requisito para a investidura no cargo é o conhecimento da língua francesa. Contudo, a relação deste cargo com os setores supracitados, bem como com a Assint do IFSC é indireta, ou seja, não há uma subordinação do cargo para com estes setores, tampouco há este cargo salvaguardado no organograma do *Campus* (IFSC CTE, 2013). A Figura 13 (Organograma *campus* Florianópolis-Continente) evidencia esta circunstância.

Figura 13 - Organograma *campus* Florianópolis-Continente

Fonte: IFSC (2015).

Nota-se que a estrutura organizacional do CTE é composta por: Direção Geral (DG), Direção de Ensino, Pesquisa e Extensão (DEPE) e Direção de Administração (DAM). O DEPE conta com o apoio das seguintes coordenadorias: Coordenadoria de Secretaria e Registro acadêmico, Coordenadoria de Pesquisa e Inovação, Coordenadoria de Extensão e Relações Externas, Coordenadoria de Laboratório de Alimentos e Bebidas, Coordenadoria de Estágio, Coordenadoria de curso Superior de Tecnologia em Hotelaria, Coordenadoria de curso Superior de Tecnologia em Gastronomia, Coordenadoria de curso Técnico em Panificação e Confeitaria, Coordenadoria de curso Técnico em Gastronomia, Coordenadoria de curso Técnico em Guia de Turismo, Coordenadoria de curso Técnico em Eventos, Coordenadoria de curso de Especialização EAD (IFSC, 2015).

Conforme percebido na Figura 13, os documentos relacionados com a estrutura organizacional do CTE não mencionam um tipo de cargo ou função relacionado à internacionalização, como articulador de parceria, assessor de relações internacionais ou coordenadoria de assuntos internacionais. Mesmo não havendo formalização de um cargo para

promover a gestão da internacionalização do CTE, observa-se que os gestores, servidores e estudantes se empenham para realizar ações que acabam fomentando o desenvolvimento da internacionalização do CTE por meio de parcerias internacionais, editais internos e participação em editais externos, participando de grupos de trabalhos e comissões institucionais.

No ano de 2009, com a comemoração do ano da França no Brasil os dois Governos reforçaram as parcerias entre os dois países e abriram espaço para as parcerias com Instituições de Ensino Profissional e Tecnológico. A partir de então, o CTE começou a se preparar para participar de projetos neste âmbito, uma vez que possuía professores que com competências linguísticas para o Francês, que possuíam contato com Instituições de Ensino Francesas e que elaboraram e lideraram as ações do Projeto de Cooperação Bilateral Brasil França (AMARAL; CARRELAS, 2010; STALLIVIERI; COELHO, 2015).

Em 2010 foi lançada a Chamada Pública SETEC/MEC/GAB para a realização deste Projeto, o qual o IFSC submeteu uma proposta na área de Turismo, Hotelaria e Gastronomia e foi contemplado para coordená-lo no Brasil. O Projeto teve o objetivo de promover a mobilidade internacional, a formação continuada de docentes e técnicos administrativos, a pesquisa em parceria internacional, e a valorização da cultura e produtos locais. O Projeto de Cooperação Bilateral Brasil França foi subdividido em cinco ações que foram executadas com a presença de um coordenador e se desdobraram em viagens de intercâmbio, de visita técnica e de estágio na França, realizadas por meio de editais internos, além de recebimento de corpo docente, técnico e discente, oriundos da França, das instituições parceiras do Projeto (AMARAL; CARRELAS, 2010; AMARAL, 2011; STALLIVIERI; COELHO, 2015).

O acordo com a França prevê o recebimento e o envio de estudantes entre os dois países para realização de estágio curricular. Os estágios são realizados em hotéis e/ou restaurantes da região, com a contrapartida entre os países parceiros de oferecer aos estudantes hospedagem e alimentação durante o período no país estrangeiro. No caso do CTE, para conseguir atender a estas demandas, o *Campus* possui um acordo de cooperação com alguns hotéis da região da Grande Florianópolis que recebem os estagiários e fornecem a alimentação e a hospedagem. Como contrapartida, o CTE realiza oficinas de qualificação para os funcionários do estabelecimento e também para as pessoas da

comunidade externa que tenham interesse em se capacitar para ampliar a oportunidade de acesso a vagas permanentes e temporárias do hotel¹².

Para o acolhimento dos estudantes franceses que chegam para o estágio foi elaborado, por um dos articuladores da parceria Brasil-França, um material informativo contendo informações úteis para a chegada e permanência na região, a intenção foi criar algo de fácil manuseio e que os estudantes pudessem ter essas informações sempre à mão, principalmente em caso de problemas em se localizar. O material é entregue sempre no primeiro dia de chegada dos estudantes franceses, mediante uma conversa com os responsáveis pelos estudantes e apresentação do *campus* Florianópolis-Continente. O Anexo A (Material informativo de boas-vindas em Francês) mostra o material elaborado pelo CTE¹³.

O CTE também participou ativamente do Projeto de Extensão nº 248/14 de Curso de Língua Francesa, promovido pela Reitoria e em parceria com mais outros dois *campi* do IFSC. O Projeto foi desenvolvido para submeter ao edital de Chamada Pública CONIF/AI 01/2013 da Embaixada Francesa no Brasil, que disponibilizava um pesquisador francês de mestrado em Língua Francesa para Estrangeiros para lecionar Francês a estudantes de Instituições Federais de Ensino Técnico e Tecnológico (IFs). O curso de Língua francesa foi realizado de forma a promover a formação linguística e cultural nos níveis A1 e A2 do Quadro Europeu Comum de Referência para Línguas (QECR) (IFSC, 2014b; STALLIVIERI; COELHO, 2015).

Além de aulas ministradas por um professor nativo da língua francesa, foi incentivada pelo Projeto a realização de atividades interculturais, das quais as que mais se destacaram foram as atividades de troca de conhecimentos entre a professora de francês e docentes do IFSC da área de línguas estrangeiras e a comemoração da semana da Francofonia, com a realização de ações integradas com os estudantes do curso de francês e toda a comunidade acadêmica durante uma semana. A programação do ano de 2015 variou entre exibição de filmes franceses relacionados com a gastronomia, exposição de material elaborado por estudantes do curso de francês, palestras com um chefe de cozinha francês

¹² Os dados foram obtidos por meio de observação, entrevista e documentos cedidos para pesquisa pelo *campus* Florianópolis-Continente (CFC).

¹³ Os dados foram obtidos por meio de observação, entrevista e documentos cedidos para pesquisa pelo *campus* Florianópolis-Continente (CFC).

residente no Brasil e com o Cônsul Honorário da França no Brasil, e degustação de queijos e vinhos franceses¹⁴.

Ainda com relação às atividades de internacionalização desenvolvidas pelo *Campus*, o CTE também participou dos editais 01/2014 e 02/2014 promovido pela CAPES e o Ministério do Turismo (MTUR) para qualificação internacional em turismo e hospitalidade na Espanha e no Reino Unido, que consistia na concessão de 60 bolsas para qualificação em instituições espanholas e 50 bolsas para qualificação em instituições inglesas, de estudantes brasileiros de cursos superiores relacionados com a área de turismo e/ou hospitalidade. Como resultado desta participação, duas estudantes do curso Superior de Tecnologia em Hotelaria do CTE foram contemplados com as bolsas, sendo uma para a Espanha e a outra para o Reino Unido (CAPES, 2014a, 2014b).

O *Campus* também participou como parte integrante do grupo gestor do projeto Cidade UNESCO da Gastronomia, representando o IFSC, liderado pela Associação FloripAmanhã, com o objetivo de fomentar o setor turístico-gastronômico local, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e cultural da região. Em dezembro de 2014 Florianópolis recebeu o título de Cidade UNESCO da Gastronomia, pertencente à Rede Mundial de Cidades Criativas da UNESCO. No Brasil, as cidades pertencentes a esta Rede, além de Florianópolis, são Belém e Curitiba (FLORIPAMANHÃ, 2016).

Nas aulas teóricas e práticas ministradas por docentes do CTE, nos mais variados cursos, observa-se que atividades relacionadas à internacionalização, promovendo o desenvolvimento intercultural, já estão presentes no currículo dos estudantes, tais como:

- Aulas de inglês em conjunto com professores das áreas técnicas de panificação e confeitaria, serviços, gastronomia, hotelaria e guia de turismo, realizadas de forma teórica e prática nas saídas de campo e nos laboratórios de gastronomia do CTE, incentivando a utilização do idioma estrangeiro em situações reais e práticas.
- Aula de panificação e confeitaria internacional, com destaque para as culturas chinesa, indiana, árabe, tailandesa, portuguesa, espanhola, italiana, alemã, austríaca, francesa, russa, inglesa, americana, mexicana, peruana, paraguaia, uruguaia, chilena, argentina, australiana, nova zelandesa, e

¹⁴ Os dados foram obtidos por meio de observação, e-mails institucionais e documentos cedidos para pesquisa pelo *campus* Florianópolis-Continente (CFC).

regiões brasileiras como sul, sudeste, centro-oeste, nordeste e norte.

- Aulas de cozinha internacional com ênfase nas culturas portuguesa, espanhola, alemã, asiática, marroquina, japonesa, peruana e mexicana.
- Aulas de cozinha clássica francesa e italiana, realçando a história dos principais pratos e matérias primas da cozinha clássica internacional.
- Aulas de cozinha brasileira com abordagens sobre patrimônios culturais e gastronômicos do Brasil, influência africana, ameríndia e portuguesa e gastronomia e cultura da região norte e nordeste do Brasil¹⁵.

As pesquisas com parcerias internacionais são pouco estimuladas no CTE, porém, um grupo de estudos em Gestão do Turismo, coordenado por um professor do CTE começou a buscar alianças com instituições da Espanha e Portugal para realização de pesquisas em conjunto a partir do ano de 2016. Este mesmo professor é representante do IFSC e do CTE como coordenador local do evento internacional em cooperação com instituições de ensino brasileiras e espanholas, chamado de Seminário Brasil e Espanha de Inovação Tecnológica em Turismo. Este evento está na sua segunda edição. O primeiro Seminário foi realizado no ano de 2015 no IFSC, de forma presencial e virtual, e contou com a participação de 59 instituições de ensino brasileiras e internacionais¹⁶.

Em 2016 o CTE, representado por professores e estudantes, se inscreveu para participar de uma seletiva entre os Institutos Federais para concorrer a uma vaga no evento *WorldSkills Competition 2017*, a ser realizada em Abu Dhabi, nos Emirados Árabes Unidos. Este evento é conhecido no Brasil como “Olimpíada das Profissões”, sendo considerado o maior concurso de ensino profissional do mundo, realizado a cada dois anos¹⁷.

¹⁵ Os dados foram obtidos por meio de observação, projetos de curso e planos de ensino cedidos para pesquisa pelo *campus* Florianópolis-Continente (CFC).

¹⁶ Os dados foram obtidos por meio de observação, informativos institucionais, *emails* e documentos cedidos para pesquisa pelo *campus* Florianópolis-Continente (CFC).

¹⁷ Os dados foram obtidos por meio de observação, informativos institucionais, *emails* e documentos cedidos para pesquisa pelo *campus* Florianópolis-Continente (CFC).

Em análise ao *site* do *campus* Florianópolis-Continente, percebe-se que ainda não há um espaço destinado a informações relacionadas à internacionalização do *Campus*, como guia de cursos em línguas estrangeiras, oportunidades de estágio para estudantes estrangeiros oriundos de instituições parceiras do CTE, entre outras informações importantes para incentivar a integração do *Campus* com instituições de ensino estrangeiras. Porém, as ações desenvolvidas no CTE relatadas demonstram que o *campus* já participa ativamente do processo de internacionalização do IFSC, necessitando de conhecimentos especializados na área e estrutura organizacional e física para dar prosseguimento de forma profissional e consciente ao processo.

4.2 A PERCEPÇÃO DOS SUJEITOS QUANTO AO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA (IFSC)

Com base em Triviños (1987), para pesquisar de forma aprofundada a realidade do *campus* Florianópolis-Continente (CTE), buscou-se conhecer a visão dos gestores atuais do *Campus* com relação ao papel da internacionalização como desenvolvimento acadêmico e institucional. Partindo da compreensão da realidade dos sujeitos envolvidos, do perfil do processo de internacionalização do IFSC e do CTE, das necessidades, barreiras limites e pontos positivos, do que foi realizado e que se pretende realizar e como é feito o acompanhamento de todo o processo.

Da mesma forma procurou-se ouvir representantes dos servidores do *Campus*, dentre eles professores e técnicos administrativos, para conhecer as suas opiniões quanto ao processo de internacionalização do *Campus*, a importância que é atribuída a isto, e suas sugestões e críticas. Portanto, este tópico visa corresponder ao objetivo específico (b) que é investigar a percepção dos servidores e gestores do *campus* Florianópolis-Continente sobre o processo de internacionalização da Instituição.

4.2.1 Percepção dos Gestores

Conforme já visto em Rudzki (1998), internacionalização é uma forma de buscar melhorias no ensino e na pesquisa e desenvolver uma consciência crítica dos estudantes em responsabilidades para o futuro do seu ambiente em que vive. Stallivieri (2004a, 2009) também concorda que a internacionalização contribui para impulsionar a melhoria no ensino, e acrescenta a importância da instituição de ensino acompanhar

as mudanças do ambiente e se aproximar da sociedade, visando preparar cidadãos com uma compreensão intercultural, portanto a troca de culturas e de conhecimentos possui um papel muito importante para o ensino. Na visão dos gestores do CTE em geral, internacionalização significa troca de conhecimentos, de experiências e culturas diferentes. Percepção que vai ao encontro dos autores pesquisados. Conforme o entrevistado G1 internacionalização é

[...] fazer com que a gente troque experiências, que a gente possa levar um pouco do nosso ser brasileiro para os outros países e poder buscar um pouco daquilo que a gente já sabe como os outros são, mas na prática, na sua vivência (**Gestor 01**).

O entrevistado G1 enfatiza a importância de mostrar o que é feito no Brasil para outras nações e não apenas se submeter às experiências de outros países. O entrevistado G2 complementa esta ideia dizendo que

[...] Então, ir levando a nossa cultura, mostrando o Brasil muito além do que se mostra nos noticiários, acho que é importante essa troca: levar e buscar (**Gestor 02**).

O entrevistado G2 também salienta a troca de culturas e a regionalidade dizendo que

[...] a regionalidade é importante, mas conhecer outras culturas, as mesmas culturas que deram origem à nossa, isso tudo é muito importante para a formação dos nossos alunos, e a formação do nosso corpo técnico também (**Gestor 02**).

O entrevistado G3 reforça a ideia da internacionalização como troca de experiências, de conhecimento, de culturas, de lazer e os entrevistados G4 e G5 acrescentam concordando que os meios para viabilizar a internacionalização, ou seja, essas trocas de conhecimentos e experiências, em uma instituição de ensino são estágio, intercâmbio, capacitação, entre outras, conforme expresso pelos entrevistados a internacionalização pode ser feita:

[...] seja por meio de intercambio, de edital de estágio, de capacitação, mais relacionados a esse aspecto do ensino (**Gestor 04**).

[...] através de estágios ou de oferta de alguma capacitação do Brasil em relação a outros países, e de outros países com relação ao Brasil. Então, qualquer atividade envolvendo dois países e que estejam envolvendo ensino de alguma forma (**Gestor 05**).

Para Knight (2004) e Sebastián (2004), o processo de internacionalização é amplo e complexo, pois deve decorrer em todos os níveis da instituição, que são ensino, pesquisa, extensão e gestão, promovendo tanto a qualidade e legitimidade da instituição de ensino, quanto a sua projeção e influência no âmbito internacional, por meio de cooperações internacionais que proporcionam atividades internas e externas, tais como estágio internacional, programas de intercâmbio, capacitação em língua estrangeira, internacionalização curricular, programas de duplos diplomas, formação intercultural, mobilidade internacional de gestores e funcionários, incentivo a leituras de publicações internacionais, pesquisas em parceria, promoção de eventos internacionais (seminários, conferências), publicações em periódicos internacionais, projetos de extensão interculturais promovendo vínculos com grupos culturais e étnicos, entre tantas outras atividades possíveis de serem criadas conforme a realidade de cada instituição e criatividade.

Desta forma, verifica-se que os gestores possuem uma noção das modalidades de atividades relacionadas à internacionalização, porém é importante que conheçam as mais variadas possibilidades de atuação neste âmbito para fomentar ainda mais a participação do CTE no processo de internacionalização e proporcionar mais atividades interculturais para toda a comunidade acadêmica.

Quanto às políticas e estratégias de internacionalização, está contido no PDI do IFSC o objetivo de “fortalecer a internacionalização do IFSC com redes acadêmicas, ampliando as oportunidades de mobilidade de estudantes e servidores, divulgação, produção científica e tecnológica” (IFSC, 2014a p. 85). As estratégias delineadas no plano são: construir uma política de internacionalização, fomentar e diversificar os programas de mobilidade acadêmica internacional, criar e implantar um programa de acolhimento de estrangeiros, regulamentar os estágios internacionais, ampliar a divulgação interna de oportunidades de cooperação internacional, criar programa de proficiência e certificação

em idiomas, criar centro de idiomas nos *campi*, organizar eventos internacionais e fomentar a publicação de trabalhos em periódicos estrangeiros e eventos internacionais (IFSC, 2014a).

Conforme Knight (2004) as políticas de internacionalização devem ser estabelecidas nas declarações, na missão, nos propósitos, valores e funções da instituição, porém cada instituição tem o seu modo de elaborar os planos estratégicos e definir prioridades e devem ser respeitados. Para Stalivieri (2009) a definição de planos estratégicos favorece o comprometimento e a responsabilidade da instituição para com a sociedade. De acordo com as autoras supracitadas o importante é que se crie uma cultura na instituição de apoio à consciência internacional e intercultural (KNIGHT, 2004; STALIVIERI, 2009).

Com isso, foi questionado aos gestores se eles conhecem tais políticas e estratégias do documento institucional, pois de acordo com os autores pesquisados é de suma importância que existam políticas e estratégias nos âmbitos institucionais e nacionais. Para tanto torna-se relevante que gestores e servidores conheçam estas políticas para terem como um norteador das atividades do *Campus* e não perder o foco que a instituição como um todo deseja para o futuro.

Neste quesito, três dos cinco entrevistados disseram que sabem da existência das estratégias no PDI, porém não conhecem as diretrizes quanto à internacionalização. O entrevistado G4 mencionou que sabe quais são as estratégias e inclusive trabalha com algumas delas, e o entrevistado G5 alegou não saber da existência das estratégias contidas no PDI do IFSC. Nenhum entrevistado que alegou conhecer as políticas de internacionalização do PDI do IFSC citou de fato quais são as políticas e estratégias para este tema.

Importante ressaltar que no momento da entrevista o CTE estava passando por uma mudança de gestão e os entrevistados tinham assumido o cargo neste mesmo período e ainda estavam se apropriando das informações institucionais, o que pode ter influenciado na resposta desta questão sobre as políticas de gestão do IFSC. Porém, sabe-se que o PDI foi elaborado de forma democrática e aberta, além de ter sido divulgado no site institucional (IFSC, 2014a; IFSC, 2015).

Mas mesmo não conhecendo de fato as políticas e estratégias de internacionalização do IFSC, os gestores entrevistados concordam que a internacionalização do ensino é importante para a Instituição, contribui academicamente, ajuda na divulgação da imagem institucional, e se insere em um ambiente já globalizado para se atualizar. Há também o reconhecimento de que a gestão precisa ajudar nesse processo, uma vez que alguns programas de governo de ampla escala, com no caso citado, o

Programa Ciências sem Fronteiras, não atendem ao eixo profissional hospitalidade, turismo e lazer, que é o eixo dos cursos do *campus* Florianópolis-Continente. Estas considerações ficam evidentes nas falas dos entrevistados, como se pode citar:

Eu acho que é muito importante, eu acho que hoje em um mundo globalizado se não fizer isso... a gente já tem um sistema de educação muito antigo, muito antiquado [...] **(Gestor 01)**.

Com certeza, é bastante importante, a gestão tem que ajudar, principalmente pelo fato de o nosso eixo estar fora de uns editais de fomento para esse tipo de atividade, então está fora do Ciências sem Fronteiras **(Gestor 02)**.

Sim eu acho que é [*importante*], até pelo fato da imagem do *campus* a divulgação do *campus*, [...] **(Gestor 03)**.

Sim, especialmente porque, também para servidores, mas a visão enquanto coordenadora de [...], eu vejo que o olhar do aluno, o saber fazer, o saber ser, a postura que o aluno desenvolve após o estágio internacional **(Gestor 04)**.

Então eu acho que é bem importante, contribui tanto para o professor que vai melhorar as suas aulas, como contribui para a formação do aluno **(Gestor 05)**.

Tais pontos de vistas são condizentes com Knight (2004) que refere a internacionalização como um processo complexo em evolução e importante para os âmbitos institucional e nacional. Conforme a autora é de suma importância que os setores e órgãos representantes dos interesses da sociedade, como ministérios e secretarias de educação, relações internacionais, ciência e tecnologia, cultura, emprego e imigração apoiem o desenvolvimento da internacionalização das instituições de ensino brasileiras com políticas, programas e financiamentos (KNIGHT, 2004).

Como já visto, o IFSC é uma instituição *multicampi* que faz parte de um sistema de rede de instituições de ensino federais, composto por um agrupamento sistêmico de instituições de ensino com igual atribuição e direitos. No caso da Rede Federal de Educação profissional, o trabalho de cada instituição interfere, consequentemente, no resultado do todo (SILVA, 2009; D'ANDREA *et al.*, 2015). Desta forma é imprescindível que cada *campus* faça a sua parte contribuindo para o IFSC e, da mesma

maneira, o IFSC poderá contribuir para com a Rede Federal de Educação Profissional.

Neste sentido, os entrevistados concordam que cada *campus* pode contribuir para a internacionalização do IFSC fazendo a sua parte e, inclusive, alguns *campi* já estão fazendo. Pode-se perceber que para os gestores é importante que haja solidariedade e compartilhamento das parcerias internacionais por ser uma Instituição multicampi e parte de uma Rede de Institutos Federais, porém existem algumas ressalvas feitas pelos gestores conforme os relatos citados:

Cada um faz a sua parte conforme a sua realidade, porém, a maioria dos campi ainda está em processo de implantação, então fica difícil contribuir neste momento (**Gestor 01**).

Acho que vários outros cursos podem ter interesses nessas mesmas parcerias que a gente já tem (**Gestor 02**).

Querendo ou não o IFSC é uma rede [...] Então se realmente cada um fizer a sua parte, imagina a gente pode estar aproveitando parceiro em comum (**Gestor 03**).

Eu vejo que cada *campus* tem a sua especificidade, no entanto, a gente contribui, mas por outro lado, criar procedimentos muito gerais acaba também fazendo com que o processo fique truncado [...] tudo parte do macro, mas ele tem que dar relevância às especificidades de cada *campus* (**Gestor 04**).

Quando a gente recebe visitas de servidores de outros campi que vem para o IFSC, muitas vezes é colocado e fica a disposição caso eles necessitem de alguma ajuda, então acredito que o *campus* se disponha a estar ajudando nesse sentido [...], agora não vejo uma interação muito grande, assim, uma partida do *campi*, auxiliando outros locais, outros *campus* ou na Reitoria (**Gestor 05**).

Fica evidente nas falas dos gestores 01 e 04 da importância em trabalhar em rede, porém respeitando as particularidades de todas as instituições, evitando a padronização e o engessamento dos processos e procedimentos, dificultando a prática e a realidade de cada *campus*. Conforme o Gestor 04 há que se ter uma diretriz geral, com uma visão macro para todas as unidades, para que não fique muito diferente, mas é

necessário ter uma visão do microambiente e respeitar as diferenças para que o processo flua em cada local. Este aspecto vai ao encontro do entendimento de Silva (2009) e Silva (2014) que ressaltam o caráter sistêmico, colaborativo e interdependente dos Institutos Federais, porém observando a autonomia entre os *campi* de um mesmo instituto e entre os institutos em geral, demandando um novo modelo de gestão fundamentado no respeito, no diálogo e na construção de consensos, respeitando a diversidade de cada instituição.

Sobre a contribuição da internacionalização do ensino na formação de estudantes, ainda há um grande viés econômico nas instituições de ensino em geral, porém, conforme verificado anteriormente em Morosini (2006), Mendes (2009) e Andreotti (2010), cada vez mais as atividades relacionadas com a internacionalização estão se direcionando para a formação de cidadãos globais conscientes, críticos, que respeitam a interculturalidade, que preconizam o diálogo, a solidariedade e a troca de conhecimentos. Neste sentido, verifica-se na missão do IFSC, a mesma preocupação referenciada pelas autoras, que é “promover a inclusão e formar cidadãos, por meio da educação profissional, científica e tecnológica, gerando, difundindo e aplicando conhecimento e inovação, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e cultural” (IFSC, 2014a).

Ao questionar os gestores sobre a visão deles quanto a este tema, foi perceptível que todos os entrevistados concordam que a Instituição deve preparar os estudantes para buscarem a inserção na sociedade como cidadãos e profissionais críticos, responsáveis pelas suas ações que refletem no ambiente em que fazem parte, portanto, como exemplo, o entrevistado G02 comentou que a internacionalização, por meio da mobilidade internacional, incentiva “a visão crítica de todo o ambiente, de todo o contexto” (Gestor 02).

De acordo com Lima e Contel (2008), as instituições de ensino brasileiras se dividem entre enfatizar a competitividade científica, tecnológica e econômica, e evidenciar a promoção da solidariedade por meio da cooperação internacional e da compreensão cultural. Desta forma, percebe-se que os gestores estão alinhados com a missão do IFSC e com a visão dos autores mencionadas, que, baseado em Knight e De Wit (2007), trata-se de um argumento com viés cultural e educacional, se sobrepondo ao pressuposto econômico e político.

Dando seguimento a investigação da percepção dos gestores, foi abordado sobre o estado da administração das questões referentes à internacionalização no CTE, pois a administração da internacionalização é ampla e complexa, conforme visto em Sebastián (2004), precisa haver

uma organização nos fluxos dos processos de forma clara para que seja efetiva e eficaz, com um setor especializado encarregado das políticas e gestão das questões internacionais. Na visão do autor, a denominação e a posição deste setor no organograma institucional podem variar conforme a cultura e os arranjos organizacionais de cada instituição (SEBASTIÁN, 2004).

Na concepção dos entrevistados, a administração das questões relacionadas à internacionalização do CTE ainda não está clara e bem definida, durante as entrevistas os gestores buscaram explicar um pouco como funciona funcionam os procedimentos relacionados aos assuntos internacionais dentro do *Campus*, mas eles próprios reconhecem que não possui processos e procedimentos muito bem delineados, reconhecem que há dificuldades com informações oriundas da Reitoria do IFSC e entendem que o processo deve ser melhorado, a exemplo:

Eu tenho assinado alguns documentos aí relativos à vinda de alguns alunos da França [...] a gente tem visto que tem ainda algumas coisas que tem que ficar mais claro (**Gestor 01**).

Hoje a cooperação França-Brasil é a mais forte aqui no *campus*, existe uma professora que coordena, articula toda essa parte, tem o apoio da Reitoria, que aí sim já tem uma diretoria, não sei, ou uma coordenação de assuntos internacionais e dá todo o apoio [...] administrativamente está funcionando assim hoje, como uma articulação. *E se os alunos tiverem interesse em outras parcerias, a que setor eles recorrem?* Ainda não está institucionalizado, acho que tem que se pensar (**Gestor 02**).

O setor de relações externas hoje aqui no IFSC ficou um pouco a desejar na parte internacional [...] então hoje a articuladora da parceria Brasil-França está cuidando da parceria com a França com o auxílio da Reitoria (**Gestor 03**).

Eu sinto uma carência bastante grande [...] qualquer aluno que procure para saber de relações internacionais, às vezes eles mandam para a articuladora da parceria Brasil-França [...] a meu ver é o setor de estágio que deve estar envolvido com essas relações internacionais, e o setor de relações externas também, eu sinto uma grande carência do envolvimento desses dois setores e também um pouco de confusão do que cada setor

deve ficar responsável. Então a meu ver as comissões devem dar apoio a esses setores e esses setores são o macro pra isso acontecer [...] o que eu pude perceber é que quando a coordenadora do estágio vai até a Reitoria buscando algumas informações, e eu fui com elas algumas vezes, ainda as informações de lá partem bem incompletas **(Gestor 04)**.

Primeiro o aluno vai se dirigir à coordenação de estágio, solicitando, mostrando a sua vontade de estagiar em algum lugar fora do país, e aí sempre há uma informação dupla ainda na Pró-Reitoria, que a gente não tem isso bem claro. Aí é coordenação de estágio e Pró-Reitoria tentando remar sozinho, *sem o apoio de outros articuladores, como existe na parceria Brasil-França?* Isso, porque essa parceira Brasil-França ela está muito redonda. [...] marcado e há uma sequência de idas e vindas, então isso está muito fácil **(Gestor 05)**.

Com as respostas verifica-se que esta dificuldade com a gestão da internacionalização ocorre porque não há um relacionamento efetivo entre diferentes setores que estão direta ou indiretamente ligados às atividades de internacionalização, somando à falta de articuladores de outras parcerias para auxiliar os setores e as informações oriundas da Reitoria que não são claras, gerando insegurança e incertezas o que prejudica as tomadas de decisões.

Com as entrevistas e as observações do pesquisador foi possível constatar que a parceria Brasil-França é a que está mais solidificada no CTE, principalmente por existir um cargo responsável pela parceria, nomeado de Articulador da Parceria Brasil-França, porém percebe-se que com isso, a maioria dos procedimentos com relação a ações internacionais recai para a figura do articulador e os setores como estágio e relações externas se liberam desta responsabilidade e apenas prestam um apoio para o articulador. Sendo que, de acordo com o entrevistado G04, a intenção da articulação é fazer justamente o contrário, prestar apoio para o que o setor de estágio, relações externas e demais setores precisarem.

Para Sebastián (2004), Stallivieri (2009) e Bezerra (2012), é importante que a instituição tenha a definição de um setor específico e especializado em assuntos internacionais, que possa auxiliar no processo de internacionalização da instituição, atuando na captação de recursos,

realização de seminários, formalização de cooperações internacionais e assistência aos intercâmbios, além de outras atividades relacionadas. A opinião dos gestores vai ao encontro desta prerrogativa, segundo os entrevistados, se faz necessário uma estrutura formalizada, como um setor e/ou cargo definido, para as relações internacionais no *campus* Florianópolis-Continente para aprimorar os processos e melhor atender as demandas da Instituição nesta área e propor novas ações.

Pela minha concepção de gestão, eu acho que a gente tem que fazer bastante coisa que não é só nessa área [...] então o fluxo do departamento que coordena a internacionalização ou esses convênios internacionais tem que ser mais claro [...] ele está para mim ainda obscuro, eu preciso que ele seja mais iluminado e com essa iluminação eu vou conseguir ver se teria como a gente fazer uma melhora nesse procedimento, ou se como ele está sendo tocado tá bom **(Gestor 01)**.

Acho que precisa reestruturar, porque hoje saiu o pessoal que fez o primeiro contato com o Álamo College e morreu aquela parceria, ela ficou estagnada, então eu acho que precisa ter sim uma coisa de uma forma diferente, regulamentada de uma forma diferente, não só centralizada em uma pessoa, ao mesmo tempo em que a gente não tem também servidor para formar uma estrutura muito grande, mas de qualquer maneira a direção fomentar para que isso possa acontecer de uma maneira mais organizada, talvez, nesse sentido sim, precisa ter uma estrutura que abarque [*todos os projetos*], nesse sentido de que tenha uma comissão, ou enfim, uma estrutura central que ajude a organizar isso, botar diretrizes, ter realmente uma política para essa linha de trabalho. Com certeza precisa organizar isso **(Gestor 02)**.

Eu acho que o certo seria o setor de relações externas mesmo, porém a gente precisa de uma pessoa qualificada pra isso [...] Então não precisa ter uma pessoa exclusivamente pra isso, mas tendo uma pessoa que saiba fazer, desenvolver esse trabalho, já é o suficiente **(Gestor 03)**.

Sim, um setor mesmo, não só um grupo de trabalho, um setor que se envolva com as comissões [...] tem que ter um setor que trabalhe

com isso, formado com coordenação, com responsável, como tem todos os outros setores. É muito complexo. E a gente não tem o setor de internacionalização. É por isso que as outras parcerias não vão para frente, porque só tem a articulação Brasil-França nessa escola (**Gestor 04**). Sem dúvida [*é importante*], se a gente tivesse um número x de convênios ativos e que tivesse dando certo, mesmo que fossem duas, três parcerias, já valeria bastante (**Gestor 05**).

Verifica-se nas falas dos entrevistados a concordância com a necessidade de melhorar a estrutura de trabalho na área de assuntos internacionais do *Campus*, com sugestões que vão desde ter um grupo ou comissão responsável por assuntos internacionais, até criar um setor estruturado com coordenação específica para este fim. Com isso percebe-se que ainda não está claro e ainda não há um consenso sobre o que fazer, mas já se tem um ponto de partida que é a consciência da necessidade de mudança. Neste ponto, o entrevistado G01 aprofunda a ideia dizendo que:

Eu acho que a gente precisa só de detalhes, detalhes de planejamento, de organização estratégica, porque a gente está com muita gente fazendo a coisa que se torna repetitiva, [...] temos que reorganizar os nossos espaços e oxigenar as pessoas [...] porque pode ter a melhor estrutura, se não tiver as pessoas oxigenadas para fazer o negócio andar não faz nada [...] (**Gestor 01**).

Conforme o entrevistado G01 é fundamental envolver as pessoas para que se consiga mudar a forma como vem sendo feito, indo ao encontro do argumento de Sebastián (2004) em que a internacionalização também deve ser concebida com o compromisso de promover uma mudança cultural na instituição. Ainda com relação às pessoas, para o entrevistado G02,

A partir do momento que tem uma política dentro do *Campus* para trabalhar com isso, talvez os próprios servidores tenham mais interesse ainda em fazer, estudar, fazer parte disso (**Gestor 02**).

De acordo com Knight e De Witt (2007) e Stallivieri (2009), quando o processo de planejamento e implantação da internacionalização

da instituição de ensino for democrático e levado em conta o envolvimento da comunidade acadêmica, as ações alcançarão o sucesso, pois sem o apoio das pessoas da instituição torna-se inviável a contribuição para uma formação acadêmica intercultural no âmbito internacional. Portanto, Stallivieri (2009) sugere que a sensibilização da comunidade acadêmica por meio de seminários, reuniões de discussões, oficinas com especialistas da área.

Perguntados se o *campus* Florianópolis-Continente possui capacidade e competência técnica para atender as demandas de internacionalização da Instituição os entrevistados concordaram que há certa estrutura e pessoal disponíveis para atender as demandas atuais relacionadas à internacionalização, porém ainda não é a ideal. De acordo com os gestores, se fosse esperar por uma estrutura adequada e a competência técnica ideal do pessoal para somente depois começar a agir, provavelmente não existiria ações de internacionalização ou iria demorar muito até que o *Campus* começasse a enfrentar estes desafios, e como há uma urgência neste processo os gestores concordam que as pessoas vão aprendendo e se capacitando, melhorando os processos, à medida que a internacionalização vai acontecendo. Estas informações foram verificadas nas falas dos entrevistados relatadas a seguir:

Eu acho que nós temos uma boa ferramenta, um bom espaço para poder atender, receber gente de todo o mundo e que não vamos passar “feio”. [...] precisa polir essa estrutura, que é melhorar algumas coisas que são recorrentes e também de in experiência (**Gestor 01**).

Acho que sim. [...], a gente aprende fazendo, e acho que nessa parte também vai ser dessa forma. A parte de idiomas a gente tem muitos professores capacitados, então acho que não é um empecilho (**Gestor 02**).

Competência ele [o *Campus*] tem, eu atribuo o fato de ampliar esse trabalho com o enfoque em relações internacionais, eu associo ao conhecimento a outra língua [...] falta mesmo é a organização (**Gestor 03**).

Eu acho que a gente tem pessoas que tem esse interesse, só falta a gente conseguir trabalhar em conjunto, no momento que a gente tenha recurso, orçamento, ideias e estrutura (**Gestor 04**).

Eu acho que a grande maioria [das pessoas] sim, eu acho que é mais eficiente a gente entender as

questões legais, quais são os direitos e obrigações do aluno no outro país (**Gestor 05**).

Segundo Sebastián (2004), a capacidade de gestão, aliada a políticas e instrumentos adequados, são prerrogativas para o avanço no processo de internacionalização de uma instituição de ensino. Portanto, conforme Miura (2009), as carências quanto às capacidades e competências técnicas, como a ausência de escritórios de relações internacionais, a falta de financiamento para desenvolver as ações de internacionalização, e os despreparo dos trabalhadores da instituição, são considerados obstáculos para o desenvolvimento do processo de internacionalização de IES. Neste sentido as respostas dos entrevistados são coerentes com as abordagens dos autores referenciados, uma vez que reconhecem as limitações e admitem a necessidade de profissionalização na área para a realização de atividades de internacionalização no CTE que já estão postas e não se pode esperar para dar início ao processo somente depois que tudo estiver muito bem estruturado.

Quanto as suas atribuições com relação à internacionalização, nem todos os gestores possuem clareza, o Gestor 01 sabe que assinou alguns documentos de estudantes que virão da França para o CTE em abril de 2016, conforme o Gestor 02, o seu contato com as questões de internacionalização é bem pequena dentro do *campus*, o Gestor 03 tem ciência do trabalho que deve ser feito no próprio setor, porém não faz por falta de conhecimento e tempo hábil, pois executa outras tarefas no setor que consomem tempo e disponibilidade. Já o gestor G05 alegou ter clareza das suas atribuições, porém somente o Gestor 04, apesar de alegar não ter muita clareza, especificou as suas atribuições, que serão apresentadas de forma sucinta:

A gente não tem nada muito claro, porque a gente tem que criar ainda, eu acho que falta criar um regulamento mesmo. Então hoje eu faço tudo, as demandas que a gente tem da parceria, a viabilização deve ser em conjunto com a articulação, com os membros da comissão daquele semestre, só que tomar a frente disso e verificar o que precisa que a meu ver é função do setor de estágio. A articulação trabalha com todo o edital, elabora todo edital, vê questões de recursos, a gente tem um envolvimento bastante grande, além disso, a gente aplica o edital, a gente faz a prova de seleção, a gente se envolve com os alunos que tem

que mandar, a gente acompanha os alunos lá, recebe e-mails, e quando volta ainda temos que corrigir o relatório de estágio, somos nós que ficamos responsável por esse aluno, então é uma demanda bastante grande[...] tem todos os problemas gerenciais disso também. [...] então as demandas são bem diferentes dentro da articulação, a gente recebe aluno, a gente manda aluno, se é estágio, se não é estágio curricular ou não, então é exatamente isso, fazer a ponte entre os setores que estejam realmente envolvidos no caso. Nós temos cursos aqui na escola que tendem a capacitar servidores e alunos para melhorar a proficiência em línguas, principalmente o francês, que também fica a cargo da articuladora Brasil-França, mais uma função da articuladora de fazer a intermediação junto a uma comissão com uma coordenação mais central na Reitoria (**Gestor 04**)

Na visão de Knight (2004), Sebastián (2004) e Stallivieri (2009), é indispensável que as pessoas da instituição tenham clareza quanto as suas atribuições, condições, características, dificuldades e fortalezas, para conseguir atingir os objetivos estratégicos do processo de internacionalização, principalmente pelo fato de que a gestão das atividades de internacionalização pressupõe conduzir a administração de interfaces, ou seja gerir os setores envolvidos no processo que interagem entre si e compartilham atividades para a promoção da internacionalização abrangente na instituição.

Sobre as parcerias internacionais do CTE, os gestores entrevistados conhecem algumas das parcerias do *Campus*, tais como França, Estados Unidos, Itália, Chile, entre outras, sabem também da situação em que essas parcerias se encontram, sendo a única ativa a parceria Brasil-França, e algumas participações em editais externos que viabilizaram a mobilidade internacional de estudantes para Espanha e Portugal, que foram editais lançados pelo Ministério do Turismo, conforme apresentado nas argumentações dos entrevistados:

Ainda não tenho definição, por estar iniciando na gestão do *campus*, Mas tem a Cooperação França-Brasil, Estados Unidos, e alguns outros. Pretendemos firmar com Espanha e Portugal (**Gestor 01**).

Os Estados Unidos, França em La Rochelle, a Espanha, a Inglaterra, Portugal, a Itália, Argentina, Canadá [...] tem um leque bem grande, infelizmente nós não conseguimos fazer a manutenção deles aqui (**Gestor 02**).

França, Itália, Chile, Estados Unidos. Pretendemos fechar com Espanha e Portugal (**Gestor 03**).

Pretendemos fechar com Portugal (**Gestor 04**).

Não, não tenho nada concreto. Eu sei que a articuladora Brasil-França esteve o ano passado em Portugal e estava firmando um convênio com uma universidade próxima de Lisboa, [...] há a intenção da gestão de continuar com esses editais, a gente teve agora a troca dos gestores, então a gente não sabe até que ponto as coisas se mantêm. Então não tem nada muito concreto ainda, não tem alguém que coordene as ações de internacionalização, só tem a comissão da França mesmo (**Gestor 05**).

Como reflexo da carência de uma estrutura delineada e organização dos processos e procedimentos quanto aos assuntos internacionais, percebe-se nas falas dos gestores de que ainda não há uma definição clara das parcerias e ações de internacionalização que o *campus* Florianópolis-Continente (CTE) pretende executar no futuro a curto, médio e longo prazo. Mas há a intenção de firmar uma parceria com Portugal incentivado por uma professora com o cargo de articuladora da parceria Brasil-França, que fez o contato em viagem ao país.

Em relação às parcerias existentes e ativas no CTE, baseado em Morosini (2011), percebe-se que há uma forte relação com os países nórdicos, desenvolvidos, estimulando a cooperação internacional tradicional (CIT), que incentiva a mobilidade acadêmica de países do sul para os países considerados de primeiro mundo. Porém, verifica-se também, baseado em Sebastián (2004) e UNESCO (2003), que as parcerias do *Campus* são solidárias e são tanto emissivas, quanto receptivas. Neste sentido, as parcerias internacionais do CTE buscam promover o benefício mútuo, por meio de trocas de experiências, conhecimentos, tecnologias, respeitando o contexto e as especificidades de cada instituição.

Com isso percebe-se que o CTE consegue assegurar que a relação Sul-Norte não seja incentivadora do domínio e fortalecimento da soberania dos países nórdicos. Mas se faz necessário que o CTE busque parcerias internacionais que também incentivem a relação com parcerias

entre a América Latina, entre os países que formam os BRICs (Brasil, Rússia, China e Índia); entre a Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), entre blocos sociais, estas parcerias são denominadas como Cooperação Internacional Horizontal (CIH), e é oportuno que os gestores conheçam as características de cada tipo de parceria para as tomadas de decisão com delineamento claro e objetivo sobre cada uma delas.

Da mesma forma, a avaliação das atividades de internacionalização é de suma importância para a divulgação e para melhorar continuamente o processo de internacionalização (RUDZIK, 1998; KNIGHT; DE WIT, 2007). Na visão de Sebastián (2004) e Stallivieri (2009) deve ser feito um acompanhamento do planejamento estratégico e dos planos de ação da instituição, acompanhamento das atividades realizadas e um estudo sobre os impactos da internacionalização e a cooperação internacional na instituição para divulgação.

Neste sentido, de acordo com os gestores entrevistados, a avaliação das atividades de internacionalização realizadas ainda não é muito efetiva no CTE, para o entrevistado G01 é necessário ter algum instrumento para acompanhar mais os estudantes em mobilidade internacional no dia-a-dia, o Gestor 01 disse não ter conhecimento desse processo e acha que deve ser mais claro e mais divulgado o que é feito no exterior. Os demais entrevistados citaram algumas avaliações feitas no decorrer das ações internacionais realizadas na instituição que são:

Nas reuniões gerais os servidores que iam [para o exterior], retornavam apresentando um relatório do que aprendeu, do que encontrou e do que podia trazer de contribuição para o *Campus*. E com relação ao aluno eu acho que precisaria ter uma forma de ele repassar isso para os demais alunos de uma forma mais abrangente. [...] Então essa parte de socialização dos alunos eu acho que poderia ser um pouco mais explorada, do servidor também, sempre pode ser melhor aproveitado (**Gestor 02**). Eu acho que eles [os estudantes] têm que prestar um relatório para o coordenador do curso envolvido [...] sei que eles são orientados a disseminar um pouco o conhecimento que eles tiveram lá, tanto que eles gravam entrevistas, tem essa divulgação (**Gestor 03**).

A gente acompanha os alunos lá, recebe e-mails, e quando os alunos voltam tem que corrigir o relatório de estágio (**Gestor 04**).

A gastronomia está com um padrão de relatório mesmo do curso, assim como a hotelaria também tem o seu padrão, então o retorno está vindo daí. Eles [os estudantes] trazem também uma ficha de avaliação lá da França, que é anexada neste relatório [...] tem o relatório, a descrição livre e a avaliação do supervisor lá (**Gestor 05**).

A partir das respostas identifica-se que o CTE ainda carece de uma avaliação das atividades realizadas e de divulgação dos resultados mais eficientes, sendo necessário que o instrumento de avaliação seja acessível aos executantes e conhecido por toda a comunidade acadêmica.

Finalizando a entrevista, foi demandado se na visão dos gestores entrevistados existem desafios e barreiras para a internacionalização do CTE. Os gestores abordaram esta questão relatando as dificuldades que encontram para a viabilização das atividades de internacionalização do *Campus* que são:

A barreira que nós temos hoje é recurso, fomento, a gente precisa de fomento, a gente precisaria ter um fomento e na área do turismo que hoje no Brasil, seria um dos grandes “pulo do gato” pra tirar o país de uma estagnação de crise política. [...] a gente fica restrito hoje a gastronomia e panificação talvez, então precisava abrir mais para que outros alunos também tivessem essa oportunidade, e a escola se colocasse como uma referência. Outro problema é que o Governo Federal investiu nas áreas de engenharia no Programa Ciências sem Fronteiras e faltou para a nossa área. Então a gente vai tentar lutar nesse período pra que o reconhecimento da nossa área seja feito com mais seriedade e que a nossa área possa ter um referencial, algo realmente significativo para todos os demais institutos e outras universidades, faculdades da nossa área do eixo turismo, hospitalidade e lazer (**Gestor 01**).

Eu acho que a questão orçamentária é o que mais pesa, e também poder ter servidores que cuidem disso. Então acho que a barreira é essa, é conseguir organizar os nossos fluxos, os nossos processos

para que os servidores consigam trabalhar em outras frentes do que aquelas que a gente tem hoje **(Gestor 02)**.

Primeiro de tudo, a gestão tem que querer. A gente às vezes esbarra muito na gestão, [...] os coordenadores de cursos tem que se envolver com isso. [...] uma das limitações é a língua. Eu acho que estrutura nós temos, condição nós temos, estamos esbarrando muito na questão financeira, corte de orçamento prejudica bastante **(Gestor 03)**. A questão de língua, idioma [...] mas os problemas maiores que tem relacionados mesmo é o orçamento e a falta de um setor que agilize os processos. A sugestão é que se deixe sempre no PAT (Plano Anual de Trabalho), que é feito todo ano, essa intenção da internacionalização e que os gestores entendam que tanto aluno, quanto servidor se engrandece desses conhecimentos, dessa mistura cultural e pedagógica, seja estrutura curricular, seja o que for que a gente consegue visualizar, e sugerir que a gente consiga montar e realmente fazer um setor que funcione e que não fique só no papel, que seja mais ágil, independente dos problemas burocráticos por ser uma instituição pública, mas a gente vê que tem algumas coisas que podem ter um fluxo um pouco melhorado **(Gestor 04)**.

O principal é que a gente precisa de um amparo legal para poder agir, e muitas vezes as pessoas não dão as respostas, então a gente fica meio parado no tempo, acho que essa é ainda a grande dificuldade **(Gestor 05)**.

Os aspectos limitantes e barreiras do processo de internacionalização do CTE levantados pelos gestores coincidem com o documento da UNESCO (2003) que aponta alguns desafios com internacionalização como o financiamento, o reconhecimento e garantia da qualidade de ensino, proteção dos valores acadêmicos e dos princípios de cooperação, entre outros. Stallivieri (2009) reflexiona que os fatores desfavoráveis ao processo de internacionalização podem acarretar em perda de prestígio internacional da instituição e frustrações. Porém a autora acredita que os riscos podem ser amenizados e transformados em benefícios, por meio de um planejamento estratégico, com definições de objetivos e metas claras (STALLIVIERI, 2009).

Para finalizar, após a análise das entrevistas realizadas com os gestores do *Campus* Florianópolis-Continente (CTE) foi possível desenvolver o quadro 14 (Pontos relevantes na visão dos gestores) que mostra um resumo dos aspectos favoráveis e as ressalvas levantadas nas entrevistas.

Quadro 14 - Pontos relevantes na visão dos gestores

(continua)

Pontos chaves das questões	Aspectos favoráveis e concordantes	Ressalvas
1) Internacionalização	Troca de experiências.	Risco de se submeter às experiências de outros países e não ter a própria.
2) Políticas de Internacionalização do IFSC	Conhecimento dos gestores da existência de políticas para a internacionalização do IFSC.	Desconhecimento dos gestores quanto ao conteúdo das políticas para a internacionalização do IFSC.
3) Importância da internacionalização para o IFSC	Desenvolvimento de toda comunidade acadêmica.	Limitações dos programas de governo para internacionalização em instituições voltadas ao eixo Turismo, Hospitalidade e Lazer.
4) Contribuição de cada campus para a internacionalização do IFSC	Solidariedade e compartilhamento de parcerias.	Padronização e morosidade nos processos.
5) Perfil profissional dos estudantes	Preparo de cidadãos globais críticos	
6) Administração da internacionalização no CTE	Parceria Brasil-França solidificada, contendo um representante institucional.	Falta de clareza e definições na administração das questões relacionadas à internacionalização do CTE
7) Estrutura formalizada para as relações internacionais no CTE	Reconhecimento de que é necessário uma estrutura formalizada, como um setor e/ou cargo definido para aprimorar os processos e melhor atender as demandas e propor novas ações.	Ausência de consenso sobre o que fazer para institucionalizar a internacionalização no CTE.
8) Capacidade e competência técnica	Estrutura e pessoal disponíveis para atender as demandas atuais relacionadas à internacionalização.	Estrutura insuficiente para a ampliação de demandas de internacionalização.

Quadro 14 - Pontos relevantes na visão dos gestores

(conclusão)

Pontos chaves das questões	Aspectos favoráveis e concordantes	Ressalvas
9) Clareza das atribuições	Reconhecimento da necessidade de definições de atribuições.	
10) Parcerias e ações futuras	Intenção de parceria com instituições de ensino em Portugal.	Indefinição das parcerias e ações de internacionalização a curto, médio e longo prazo.
11) Avaliação das atividades de internacionalização do CTE	Reconhecimento da importância da avaliação das ações de internacionalização realizadas.	Inefetividade das avaliações das atividades de internacionalização realizadas.
12) Desafios e barreiras para a internacionalização do CTE	<ul style="list-style-type: none"> - Intensão em tornar o CTE uma escola referência na área de THL; - Reconhecimento de que precisa ampliar as atividades de internacionalização para aumentar o acesso as oportunidades; - Entendimento de que os coordenadores de cursos precisam se envolver com as ações de internacionalização,; - Sugestão de fixar atividades de internacionalização mínimas no PAT. 	<ul style="list-style-type: none"> - Financiamento escasso; - Reduzido incentivo e fomento governamental; - Ações de internacionalização restritas aos cursos de hotelaria, panificação e gastronomia do CTE; - Pouco domínio de língua estrangeira; - Inexistência de delineamento de fluxos e processos de gestão da internacionalização; - Disponibilidade de pessoal para atuar nesta área; - Ausência de um setor responsável; - Falta de um amparo legal para subsidiar as ações.

Fonte: Elaborado pela autora.

Com as análises das entrevistas e com o auxílio do quadro 14 é possível afirmar que os gestores consideram como importante a internacionalização do ensino no CTE e apoiam a necessidade de ter uma gestão mais eficaz dos processos, pessoas e estrutura, porém ainda possuem uma dificuldade financeira para investimentos nesta área. Desta forma, sugere-se que o CTE busque fomentos externos e se organize para quando houver verbas para a Instituição e quando tiver fomentos de órgãos governamentais, já esteja preparado com o planejamento necessário para executar rapidamente os projetos idealizados.

Sendo assim, é importante que os gestores aprofundem um pouco mais os conhecimentos sobre internacionalização e sobre as políticas de internacionalização do IFSC, compreendendo que existem inúmeras possibilidades de atuação neste âmbito, proporcionando mais atividades interculturais para toda a comunidade acadêmica, de forma consciente, autônoma e crítica. Desta forma, o consenso sobre “o quê” e “como” fazer é primordial.

Se houver um setor com cargo definido e uma comissão formada por representantes da comunidade acadêmica para auxiliar nas tomadas de decisões e também auxiliar na execução e avaliação de atividades relacionadas à internacionalização, como sugerido por alguns gestores, será uma forma democrática e transparente de organização interna para tornar possível o processo de internacionalização do CTE e contribuir com o desenvolvimento da comunidade acadêmica.

4.2.2 Percepção dos Servidores

Dando voz aos servidores, tanto professores, quanto técnicos administrativos, foram realizadas entrevistas qualitativas, semiestruturadas com um roteiro prévio, que foi possível ser modificado conforme o andamento de cada entrevista. As respostas às entrevistas serão analisadas a seguir e comparadas com as entrevistas dos gestores, quando possível. Esta pesquisa tem o objetivo de contribuir qualitativamente para a identificação da posição dos servidores em relação às questões de assuntos internacionais no *campus* Florianópolis-Continente (CTE).

Corrobora-se com Stallivieri (2009) ser fundamental que as pessoas da instituição saibam o que é internacionalização e qual é o seu objetivo para o êxito das ações propostas para este fim. Com isso, ao questionar os servidores entrevistados se sabem o que é internacionalização, os servidores apontaram unanimemente, assim como os gestores, a internacionalização do ensino como troca de culturas e de

conhecimentos. O entrevistado S01 aprofundou a resposta ressaltando que um dos objetivos deste processo é a busca pela universalização ao conhecimento, conforme verificado na fala do entrevistado:

A internacionalização é uma forma de universalizar o conhecimento, é romper fronteiras do conhecimento. Você pode romper as fronteiras de diversas formas: por meio da capacitação, por meio da pesquisa, por meio da extensão e pelo ensino também, no momento que você rompe essas fronteiras, você acaba universalizando o conhecimento, pela troca de conhecimento, pela troca de experiências **(Servidor 01)**.

O entrevistado S03 também expressou a internacionalização como uma integração, de acordo com o servidor:

Penso que a integração acontecendo tem ganhos para os dois lados, para a instituição, que o papel dela é inserir esse aluno no mercado de trabalho, ou que seja nos conhecimentos necessários para que ele possa ir e depois exercer a sua profissão, quanto para o aluno que busca realmente se capacitar [...] é uma integração de conhecimentos, e de bastante relevância neste sentido **(Servidor 03)**.

Estas percepções são correspondentes ao argumento de Knight (2004), o qual o objetivo da internacionalização é o desenvolvimento amplo do ensino, aprendizagem e desenvolvimento de competências. Assim como também para Sebastián (2004) e Stallivieri (2009) que compreendem a internacionalização como uma forma propulsora da qualidade de ensino, da instituição e da formação de profissionais com consciência intercultural.

Em sequência a entrevista, buscou-se saber se os servidores tinham conhecimento da política e dos objetivos estratégicos relacionados à internacionalização do IFSC que constam no Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2019 do IFSC. Em resposta dos servidores entrevistados, quatro entrevistados informaram não conhecer os objetivos estratégicos para a internacionalização contidos no PDI, porém alegaram saber informalmente sobre o interesse do IFSC e do *campus* Florianópolis-Continente para desenvolver parcerias internacionais com intercâmbios e centro de idiomas. Os servidores 01 e 05 demonstraram

saber que existem de fato tais objetivos no PDI, porém para o entrevistado S01 o PDI poderia ser melhor divulgado para que todos pudessem ter acesso a essas informações, nas palavras do entrevistado:

Já tive a oportunidade de ver sim, é claro que isso não é propagado como deveria institucionalmente [...] o acesso às informações deveriam estar muito mais próximo, até mesmo para despertar e desenvolver ainda mais isso dentro da instituição **(Servidor 01)**.

Sebastian (2004), Knight (2004), Stallivieri (2009), entre outros autores investigados, alertam para a importância da informação e sensibilização dos planos institucionais para com a internacionalização, de acordo com os autores as abordagens precisam ser claras e divulgadas institucionalmente. De acordo com Laus (2012), as universidades brasileiras ainda não perceberam o valor estratégico da internacionalização de IES, portanto é necessário mudar esta visão e promover a sensibilização das pessoas na organização para que atuem efetivamente no impulsionamento da instituição no quadro internacional. Desta forma, as políticas e estratégias para a internacionalização do IFSC e do CTE devem ser divulgadas e estar presentes no dia-a-dia das pessoas da Instituição.

Questionados se os servidores conhecem as parcerias internacionais que o CTE possui, verificou-se que a parceria que mais chama a atenção dos servidores entrevistados, assim como dos gestores, é a parceria Brasil-França, que possui um número considerável de ações no *Campus*, porém os servidores apontaram conhecer algumas outras parcerias que já foram firmadas, tais como com Canadá, Espanha, Inglaterra, e Estados Unidos, conforme as respostas apontadas a seguir:

Além da parceria com a França nós temos o programa de qualificação internacional, o programa do Ministério do Turismo que nós tivemos os alunos, que foi um edital via projeto de capacitação, por meio do Ministério do Turismo, que foi para o Brasil inteiro. Nós não temos o programa Ciências sem Fronteiras, mas temos esse programa do Ministério do Turismo **(Servidor 01)**. Temos parceria com França e Canadá **(Servidor 02)**.

Bem efetivada é a França mesmo, mais organizada porque é a primeira. E parcerias não fazem muito sentido se as duas partes não se empenharem da mesma forma. Quanto a outros lugares, acho que aí fica em segundo talvez os Estados Unidos, com alguma coisa que foi feito e outras tem aparecido como proposta ainda, mas não estão bem concretizadas. [...] está se abrindo também alguns contatos agora com Portugal **(Servidor 03)**.

Eu acho que a França ficou tão marcada que acabou mais consolidada e acabou ficando na minha memória, mas nós temos pelo menos mais uma parceria que eu não me recordo **(Servidor 04)**.

O que eu sei é da França, Texas dos Estados Unidos e acho que do Canada também **(Servidor 05)**.

Sim, França e USA **(Servidor 06)**.

De acordo com Schwartzman (2003), as parcerias internacionais devem ser incentivadas no sentido de obter experiências e conhecimentos para beneficiar o ensino local, desenvolvendo as próprias capacidades, promovendo o processo de internacionalização para o desenvolvimento institucional. Desta forma, é importante que haja apoio governamental com projetos e programas que contemplem os cursos oferecidos pelo CTE e que a Instituição continue solidificando as parcerias que visam o entendimento e o respeito mútuo, evitando a padronização do ensino, mas aprendendo com outras experiências, e procure novas parcerias visando à cooperação e a colaboração entre os países.

Indagados se os servidores entrevistados recebem informações sobre as oportunidades relacionadas à internacionalização e se são suficientes e satisfatórias, os entrevistados demonstraram que as informações chegam a eles, porém há dificuldades quanto a participação, como explicam os servidores:

Por mais que existam fluxos e processos a serem seguidos, isso não é propagado da forma como deveria [...], eu digo no âmbito da Reitoria, muitas vezes as informações se perdem e não são atualizadas, então há sim uma dificuldade institucional nesse sentido, e isso muitas vezes nos atrapalha [...]. Então não há uma capacitação das pessoas, dos servidores em si para que desenvolvam nas instituições este tipo de trabalho, e as pessoas se sentem muitas vezes inseguras pela

falta de conhecimento. E até mesmo quando você vai buscar algum tipo de convenio com parcerias, sempre é uma incógnita **(Servidor 01)**.

Com relação a editais, eu nunca fui atrás porque eu acho que eu tinha que me preparar antes, [...] eu acho que deveria ser mais clara a forma de envio dos nossos profissionais para o exterior **(Servidor 02)**.

Eu compreendo que o básico está chegando, pode-se melhorar essa ferramenta com certeza [...] Eu vejo que das poucas oportunidades que teve, isso aí é muito recente ainda, a possibilidade vem pra todos, mas com certeza alguns vão se sobressair nos critérios exigidos **(Servidor 03)**.

A comunicação chega. O pessoal da pesquisa e extensão, o pessoal das relações externas está sempre divulgando. A divulgação existe, muitas vezes pelo tipo de como é apresentado essa divulgação, o que eu percebo é que não fica claro se você pode ou não participar, se você consegue ou não. [...] a gente não consegue perceber até que ponto eu posso ser disponibilizado para fazer esse tipo de atividade. [...] Dá para criar mecanismos para que todo mundo participe [...] é uma questão de organização interna para que os serviços não fiquem com problemas. Então existe uma amarração, mesmo que o edital consiga promover os dois segmentos que nós temos aqui, as duas classes, o fato de nós não termos um substituto isso já dificulta, que é uma coisa que já está sendo pensada, mas até a prática acontecer também vai demorar **(Servidor 04)**.

As informações, hoje melhoraram bastante, tem muito mais divulgação dos editais que a gente pode participar do que na época que eu entrei há uns dois anos atrás, só que com relação à participação é difícil de a gente ser liberado, porque normalmente aqui é uma pessoa, ou no máximo duas que executam o serviço. Ser liberado para fazer algo com um tempo maior é mais difícil **(Servidor 05)**. Eu acho que chega [informação], porém depende da gente estar interessado naquilo que estamos lendo ou não. Eu não sei o que falta para as pessoas, para ser mais claro talvez. Ou se é falta de interesse na hora de ler, ou o tema do e-mail ou a

nomenclatura no começo, outras formas de divulgação, quem sabe uma divulgação mais visual uma foto do local. [Quanto aos editais] tem muito pré-requisito tem coisas que não se aplica a nossa categoria, eu acho que docente e aluno é muito mais contemplado do que o técnico administrativo **(Servidor 06)**.

Conforme visto, as dificuldades de participação apontadas pelos servidores entrevistados são: dificuldades de interpretação das ações pela falta de clareza na comunicação; interesse e disponibilidade individual para realizar as ações; critérios limitantes dos editais; e dúvidas quanto a liberação do serviço para participação. Para Knight e De Witt (2007) e Stallivieri (2009), é necessário que haja institucionalmente uma sensibilização para aceitação interna sobre a internacionalização, com visibilidade e reconhecimento das ações e amplo acesso à informação e às oportunidades relacionadas com a internacionalização. Com isto é importante que toda a comunidade acadêmica se sinta parte do processo e principalmente que possa de alguma forma, ter acesso às ações de internacionalização do CTE.

Dando continuidade à entrevista, foi indagado se os servidores sabem de quem é a responsabilidade para resolver os assuntos internacionais no CTE. Sobre este ponto cada entrevistado apontou um encaminhamento que julgou ser o mais correto, conforme as falas relacionadas abaixo:

Não é claro, e por mais que você tenha um setor, um departamento lá na Reitoria que acaba lidando com isso, muitas vezes há uma confusão de informação com relação aos processos. Então não existe uma clareza institucional com relação à organização das relações internacionais **(Servidor 01)**.

Eu acho que se for relacionado a estágio eu iria primeiro perguntar para o pessoal do estágio e verificar quem eles me recomendam e teria uma “carta na manga” de falar com a articuladora da parceria Brasil-França **(Servidor 02)**.

Como isso está mais voltado aos professores que assumem esses grupos de trabalho, então acho que para nós professores isso é um pouco mais claro, talvez para o aluno ele ainda não tenha muito esta informação declarada em algum lugar onde está lá

o anúncio de qual setor ou qual professor é o responsável (**Servidor 03**).

A maior parte das informações que os alunos necessitam eu sempre indico os auxiliares de aluno, porque eu compreendo que eles tem uma parceria com o núcleo pedagógico, [...] e vejo que eles tem mais capacidade de fazer esse direcionamento [...] eu vejo que eles são um ponto muito estratégico entre essa ligação com os demais setores. Eu iria ao setor de relações externas e no estágio (**Servidor 04**).

Minha referência é a área de relações externas (**Servidor 05**).

Exatamente não. Não é claro [...] eu não soube exatamente para onde recorrer, fui direto à direção (**Servidor 06**).

Com as respostas dos servidores e dos gestores analisadas, é perceptível que não há ainda uma institucionalização dos processos de assuntos internacionais, e com isso, tanto servidores, quanto gestores não conseguem se localizar muito bem quando verificam que não há clareza de quem, ou qual setor é responsável pelo processo de internacionalização do CTE. Conforme dito pelos entrevistados, um recorreria a Reitoria do IFSC, outro ao setor de estágios, ao grupo de trabalho formado por professores, aos assistentes de alunos, ao articulador da parceria Brasil-França, ao setor de extensão e relações externas e por fim à direção geral do CTE, ou seja, não houve unanimidade em apontar um setor ou uma pessoa responsável por assuntos internacionais no CTE entre os seis servidores entrevistados. Neste sentido, como já visto, é primordial que a instituição faça uma definição de responsabilidades e se organize internamente de forma objetiva e clara quanto à atuação no âmbito da internacionalização.

Segundo Laus (2012), geralmente nas instituições de ensino brasileiras, o professor, o pesquisador ou o técnico que conhece alguma língua estrangeira, ou tenha experienciado algum tipo de atividade acadêmica internacional, é o que promove as parcerias e as atividades de internacionalização, porém não possui uma formação específica na área. Portanto, é necessário que a instituição incentive a qualificação de pessoal para a gestão da internacionalização e crie uma estrutura específica para esta função, para que haja sucesso e prosseguimento das atividades em parceria internacional.

Após as questões já relatadas, a entrevista deu sequência com a intenção de conhecer dos servidores entrevistados sobre o que já fizeram, o que estão fazendo ou o que pretendem investir em relação ao processo de internacionalização, como por exemplo, realização de viagens internacionais pela Instituição, pesquisas com parcerias internacionais, publicação de artigos em periódicos ou eventos internacionais, conhecimento e interesse em aprofundar os conhecimentos em idiomas estrangeiros, e interesse de participar de programas de mobilidade internacional da Instituição.

Com as respostas foi possível identificar que dos seis servidores entrevistados, um deles realizou duas viagens institucionais para apresentar um trabalho em um congresso internacional no Uruguai e para a realização de um estágio na França, e recomenda a experiência a todos os servidores. Dois entrevistados já realizaram viagens internacionais para estudos e passeios, porém não eram viagens promovidas pela Instituição. Contudo, três entrevistados ainda não realizaram viagens internacionais.

Os entrevistados demonstraram interesse em participar de programas de mobilidade internacional da Instituição para aprofundar seus conhecimentos na área de atuação e contribuir para a Instituição, entretanto alguns entrevistados manifestaram não saber se podem ou devem participar devido a questões pessoais e profissionais, conforme as respostas a seguir:

[*Interesse*] sempre! Eu acho que é uma forma de você trocar conhecimento, uma forma de desenvolver o conhecimento, diante das oportunidades que vem, acho que é uma forma de crescimento (**Servidor 01**).

Eu teria interesse nos Estados Unidos em uma escola em São Francisco na Califórnia, é uma das melhores na minha área (**Servidor 02**).

Sim, pra mim é bastante interessante porque quando eu fiz a minha viagem eu não tinha nenhuma ligação com o IFSC. E o meu estágio foi orientado pelo Instituto de Saint Quentin, e quando então eles vieram aqui fazer a visita, eu tinha recém entrado e tive o encontro com aquelas pessoas. Foi uma surpresa enorme ter eles aqui e eu pude ver também a alegria deles em me encontrar (**Servidor 03**).

Tenho interesse voltado para a aplicação no setor em que atuo. [...] hoje na minha possibilidade eu não conseguiria ir, mas não por causa do profissional só, mas também por causa do aspecto pessoal, porque isso também a gente tem que considerar **(Servidor 04)**.

Sim eu tenho interesse de participar, porém hoje na função que estou seria difícil conseguir liberação para fazer isso, não sei se eu me colocaria disposição para isso, pois sei que não devo abandonar o cargo para ficar longe. Seria bom gostaria muito, mas não sei se seria viável **(Servidor 05)**.

Tenho muito [interesse] **(Servidor 06)**.

Para investir em atividades interculturais, com programas de mobilidade internacional, é preciso que os servidores tenham vontade, interesse e oportunidade para participar, desta forma verifica-se que há o interesse dos servidores, porém carece de clareza na oportunização da participação.

Quanto a pesquisas em parcerias internacionais, ainda não é uma prática no CTE, e com isso os servidores informaram que não estão fazendo este tipo de atividade, porém, em relação à publicação de artigos científicos em periódicos ou eventos internacionais, dois dos entrevistados revelaram já terem feito. O entrevistado S03 alegou ser muito importante pesquisas em parcerias internacionais, de acordo com o entrevistado:

Para nós eu acho que é bastante viável e necessário fazer pesquisas, até porque são escolas consolidadas neste eixo também. E eles [parceiros internacionais] são bastante ansiosos por receber informações nossas, então existe esse interesse **(Servidor 03)**.

Com a velocidade da informação é muito relevante que as produções do conhecimento sejam amplamente divulgadas e que cada vez mais possam ser socializadas entre países para que todos possam conhecer as realidades do mundo que os cercam, e consequentemente valorizar os estudos de pesquisadores de todas as regiões, sem se concentrar apenas nas produções norte americanas ou europeias, dando maior pluralidade nas linhas de pensamentos.

Conforme Stallivieri (2009) é importante que a Instituição faça um diagnóstico da atual posição da instituição frente à internacionalização para conhecer o seu potencial de oferta e de recebimento para atuação em cooperações internacionais, baseados no perfil da instituição, na sensibilização e aceitação interna, na oferta de programas de mobilidade acadêmica, no fluxo de informação e das, no monitoramento e avaliação da cooperação, na existência de órgão gestor da cooperação internacional, na existência de políticas claras, na capacidade de comunicação em línguas estrangeiras, na visibilidade e reconhecimento das ações, entre outros. Portanto, torna-se relevante saber o atual cenário do CTE para a realização de capacitações, reorganização de estruturas e desenvolvimento de projetos viáveis que possibilitem a realização de atividades em parceria internacionais.

Com relação ao conhecimento de idiomas estrangeiros, o entrevistado S01 informou conhecer a língua inglesa e o básico da língua francesa e pretende aprofundar os seus estudos; o entrevistado S02 alegou ter feito o curso de Francês promovido pelo CTE em parceria com a Reitoria e outros *campi* do IFSC e pretende continuar com os estudos assim que possível; o entrevistado S03 relatou ter feito um curso intensivo de um ano de francês e pretende aprofundar seus estudos na língua francesa; o entrevistado S04 disse conhecer o inglês instrumental da área em que atua e pretende aprofundar os estudos na língua inglesa quando for possível; o entrevistado S05 possui um conhecimento maior em inglês, e conhece o idioma francês também, o servidor tem interesse em conhecer o idioma alemão e aprofundar seus conhecimentos na língua francesa; por fim o entrevistado S06 comentou que conhece o idioma francês pela participação do curso de Francês promovido pelo CTE em parceria com a Reitoria e outros *campi* do IFSC, e tem interesse em estudar espanhol e inglês, porém não ao mesmo tempo.

Sobre o incentivo de um idioma estrangeiro à comunidade acadêmica, três entrevistados fizeram algumas ressalvas, importantes de serem relatadas:

Quando a gente pensa num *campus* voltado para o eixo turismo, hospitalidade e lazer, não é um diferencial você ter um centro de idiomas, seria uma obrigatoriedade. [...] mas não adianta nada investir em internacionalização se você não cria oportunidades de cursos para as pessoas poderem se capacitar, porque senão fica muito na vontade

individual de cada um, em participar [...] (**Servidor 01**).

O conselho que eu dou para os alunos é que eles se organizem e se preparem para ir. Eu vejo que isso é melhor para que a coisa aconteça, sair preparado daqui, não adianta dizer que “eu chego lá e me viro”, aí não tem o conhecimento, não adquire, o estágio não é bom, porque você não consegue comunicar, as pessoas não te dão atividades relevantes lá, porque você não compreende bem ou não vai executar porque você compreende pela metade. Então é preparo mesmo, e esse é o meu conselho (**Servidor 03**).

Existem os cursos aqui dentro, nós podemos participar, mas tem que ser num horário além do nosso trabalho, [...]. Então se você quiser ter um pouco mais de instrução e aproveitar o que o nosso *campus* hoje oferta, você tem que ter uma disponibilidade além do seu horário de trabalho e para ser aplicado aqui dentro, [...]. Então na teoria existe toda essa parte de estimular a capacitação do servidor, mas na prática existem algumas barreiras. Eu vejo que existe o estímulo, mas não existe a possibilidade (**Servidor 04**).

Percebe-se nas falas supracitadas que os servidores entendem a importância do incentivo ao estudo de um idioma estrangeiro como um aspecto para ampliar as possibilidades de acesso ao conhecimento e que se preocupam com a oportunidade efetiva para toda a comunidade acadêmica, estudantes, professores e técnicos administrativos. Conforme Stallivieri (2009) o despreparo linguístico no conhecimento de outro idioma é um fator desfavorável à internacionalização, porém pode ser atenuado com a inclusão de planos de capacitação para a comunidade acadêmica.

Sobre a relevância para o *campus* Florianópolis-Continente realizar atividades que contribuam para a internacionalização, tais como mobilidade acadêmica e administrativa internacional, pesquisa com parcerias internacionais, publicações em revistas e periódicos internacionais, recebimento de estudantes estrangeiros, divulgação da cultura regional no exterior, internacionalização curricular, cinco entrevistados concordam que é importante e necessário, com exceção de um servidor que ainda não vislumbra essa importância e acredita ser mais

uma vontade individual do que institucional, conforme as respostas apresentadas:

Com a oportunidade que nós estamos dando aos nossos alunos, e é um privilégio nós termos parcerias com escolas tão renomadas no eixo que nós atuamos. [...] O eixo de atuação dessa escola possibilita a criação e desenvolver ainda mais, dar mais oportunidade para os nossos alunos **(Servidor 01)**.

Acho muito válido [...]. Acho que isso é a internacionalização e que isso possibilita a gente fazer uma educação de mais qualidade e mais oportunidades para nós e para os alunos, então eu sou muito a favor da internacionalização **(Servidor 02)**.

É bem interessante a proposta de fazer intercâmbio e com certeza tem muito aluno interessado nisso. O que a gente sabe é que ainda são poucas as possibilidades **(Servidor 03)**.

Eu ainda não vejo essa coisa da mobilidade como uma coisa macro [...] é uma coisa muito mais individual, aquele aluno que vai, a percepção que eu tenho, ele vai e ele só se promove, não existe uma promoção do curso **(Servidor 04)**.

Eu acho que é importante sim, porque nem tudo que a gente faz aqui é o melhor e nem o pior, com certeza tem coisas que são feitas fora que podemos aprimorar as nossas e ver também que lá não é tão bom como eu pensava, tem coisas que estamos bem a frente e podemos contribuir com eles lá **(Servidor 05)**.

Eu acho fundamental pelo nosso eixo [turismo, hospitalidade, lazer] é fundamental a gente estar inserido nesse contexto da globalização, porque a gente recebe muita gente, eu acho que faz parte sim e é bem importante **(Servidor 06)**.

Verifica-se com as falas que a maioria dos entrevistados percebe a importância da internacionalização para a instituição, porém ainda de forma muito tímida, pois as ações realizadas não são volumosas e carecem de ampla divulgação dos resultados. Para Lima e Contel (2008) e Santos e Almeida Filho (2012), as atividades de internacionalização ainda são pouco perceptíveis nas IES e as parcerias carecem de atividades de

transferências de tecnologia e inovação entre as instituições. Portanto, a noção que os servidores demonstraram de compreender a importância da internacionalização, porém ainda pouco perceptível na Instituição, corrobora com as observações feitas pelos autores referenciados.

Na sequência das entrevistas foi questionado aos servidores se eles acreditam que o CTE possui capacidade e competência técnica para atender as demandas de internacionalização do IFSC. Esta mesma pergunta foi feita aos gestores, e na percepção dos servidores entrevistados, assim como a dos gestores, o *campus* Florianópolis-Continente possui certa capacidade e competência técnica para atender as demandas de internacionalização do IFSC, mas ainda não é o ideal. Contudo, uma das características apontadas é a vontade de fazer e buscar formas de atuar nesta área e aprender com a prática. De acordo com alguns dos entrevistados:

Acredito que se não tiver [capacidade e competência] vamos aprender e estamos começando e acredito que sim, eu estou me preparando para receber e ser recebida (**Servidor 02**).

O nosso *campus*, como tem esse eixo do turismo, ele tem feito algumas parcerias, então o investimento está aí, está acontecendo e de forma que ainda é tudo muito recente. Então as ferramentas estão se adequando, estão se organizando melhor esses processos e acho que com isso a instituição está se preparando para cada vez melhor atuar, seja pra enviar, como pra receber (**Servidor 03**).

Acho que independente de nós termos ou não [capacidade e competência], nós já fazemos. [...] talvez a comunicação pecou um pouco mas não compromete essa mobilidade, e vejo isso bem importante, porque se a gente esperasse que tivesse aqui todo mundo falando outro idioma, com fluência, tivesse o *campus* numa estrutura “x” para receber essas pessoas, a gente demoraria muito tempo para que isso acontecesse, então eu vejo como uma característica bem especial do *campus* e nós abraçamos as ideias e botamos em prática coisas que a gente as vezes não tem nem a possibilidade teoricamente de conseguir, mas nós

conseguimos, nós damos um jeito [...] não é o ideal, mas é o que é possível (**Servidor 04**).

Eu acho que com certeza somos bem capazes de receber e continuar fazendo isso sim (**Servidor 06**).

Na visão de Knight e De Witt (2007), Lima e Contel (2008) e Stallivieri (2009), é importante que seja levado em conta na instituição a sua cultura e o seu clima organizacional, bem como a experiência, a formação e importância dada ao tema pelas pessoas da instituição como um todo, ao realizar parcerias e firmar atividades relacionadas à internacionalização na instituição. Neste sentido, percebe-se pelas entrevistas com os servidores que há uma força de vontade em estimular as parcerias e as atividades de âmbito internacional, porém verifica-se que ainda faltam formação e informação especializada para a continuidade e melhoria das ações.

Por fim, foi solicitado para os servidores entrevistados que relatassem alguma sugestão, crítica, inquietações referentes ao tema. As principais questões levantadas pelos entrevistados são:

Eu penso com relação à organização institucional para isso, então a internacionalização não pode ser tocada somente como algo transversal, ele precisa ter uma organização própria para que ela aconteça, as parcerias internacionais precisam ser alimentadas, os processos precisam ser melhores desenvolvidos, precisamos rever a nossa estrutura, e quando se fala em parceria tem que existir uma troca, são duas vias. Nós fazemos muita coisa, mas temos que demonstrar o que fazemos. [...] é difícil a gente fazer quando se fala no setor público, mas se você tem uma organização com os processos definidos, com planejamento voltado para isso tende a ser melhor e cria mais credibilidade (**Servidor 01**).

Espero que continue os cursos de Francês e que eles talvez incluam outras línguas com professores de fora e com isso vai facilitar este processo. Minha sugestão é que continue este trabalho e talvez fazendo grupos de várias áreas para proporcionar isso a todos, se só ter uma área não irá beneficiar a todos então acho bom que tivesse uma pessoa de cada área inclusive os técnicos que também é importante, [...] talvez voluntários pessoas que

trabalhassem em busca disso por que com certeza a gente tem muito aluno que tem interesse **(Servidor 02)**.

Acho que já se avançou bastante, talvez esteja faltando algumas ferramentas pra melhorar, mas muito do que se fez aqui, para alguns lugares que não se tem nada ainda, então já se fez bastante coisa. Penso que é normal que se tenha a fazer nesse início de busca é melhorar as ferramentas pra isso **(Servidor 03)**.

O que eu penso é realmente em relação ao aprendizado em línguas, eu vejo isso com algo que de alguma forma nós temos que propiciar dentro do horário do trabalho [...] será que a instituição não pode dar um olhar diferenciado já que trabalha tanto essa questão de estímulo a capacitações, é uma política de governo isso, se é uma política de governo, tem que ter uma política institucional mais eficaz, que propicie isso independente da tua categoria e que tu possas usufruir **(Servidor 04)**.

O que agente sentiu falta foi um retorno do que foi feito e mais claro do resultado para instituição **(Servidor 05)**.

Talvez a crítica seja a de não ter tanta disponibilidade para os técnicos **(Servidor 06)**.

De acordo com a posição de cada entrevistado, verifica-se uma coerência entre as entrevistas dos gestores e servidores como um todo ao levantar sugestões e críticas com relação à insuficiência na organização, estrutura, planejamento, apoio, divulgação, acesso as atividades, capacitação, entre outros, para o desenvolvimento efetivo e eficaz das atividades relacionadas à internacionalização do CTE.

Para o fechamento deste tópico foi elaborado o quadro 15 (Pontos relevantes na visão dos servidores), assim como feito no tópico anterior na entrevista com os gestores, para destacar os aspectos significativos verificados nas entrevistas.

Quadro 15 - Pontos relevantes na visão dos servidores

(continua)

Pontos chaves das questões	Aspectos favoráveis e concordantes	Ressalvas
1) Internacionalização	Troca de experiências, universalização do conhecimento.	
2) Políticas de Internacionalização do IFSC	Conhecimento sobre o interesse do IFSC em desenvolver parcerias internacionais e centro de idiomas.	Desconhecimento da maioria dos servidores das políticas formais para a internacionalização do IFSC.
3) Parcerias do CTE	Ciência de que a parceria Brasil-França é a mais ativa no CTE e conhecimento de outras parcerias internacionais do CTE.	Falta de programas governamentais na área de Turismo, Hospitalidade e Lazer.
4) Informação	Os servidores recebem as informações sobre atividades de parcerias internacionais.	Dificuldade em participar das ações por falta de clareza na comunicação; interesse individual, critérios dos editais e liberação para participação.
5) Área responsável pelos assuntos internacionais		Não há consenso quanto ao responsável por estas questões no CTE.
6) Realização de viagens internacionais	Metade dos entrevistados já fez uma viagem internacional, porém apenas um foi subsidiado pelo CTE.	
7) Pesquisa em parceria internacional		Ainda não é uma prática no CTE.
8) Publicação internacional	Já há publicações internacionais de servidores do CTE.	

Quadro 15 - Pontos relevantes na visão dos servidores
(conclusão)

Pontos chaves das questões	Aspectos favoráveis e concordantes	Ressalvas
9) Conhecimento em línguas estrangeiras	Os servidores possuem conhecimento em um idioma estrangeiro, porém os níveis são variados.	
10) Interesse em aprofundar os estudos em línguas estrangeiras	Entendem a importância do incentivo ao estudo de um idioma estrangeiro e se preocupam com a oportunidade efetiva para toda a comunidade acadêmica.	Falta de um centro de idiomas no CTE.
11) Interesse em participar de ações de internacionalização	Interesse em participar de programas de mobilidade internacional para aprofundar os conhecimentos na área de atuação e contribuir para a Instituição.	
12) Importância da internacionalização para o CTE	A maioria concorda que é importante e necessário.	As ações realizadas não são volumosas e carecem de ampla divulgação dos resultados.
13) Capacidade e competência técnica	Estrutura e pessoal disponíveis para atender as demandas atuais relacionadas à internacionalização. Possuem vontade de fazer e buscar formas de atuar nesta área e aprender com a prática.	
14) Sugestões e críticas para a internacionalização do CTE		Insuficiência na organização, estrutura, planejamento, apoio, divulgação, acesso as atividades, capacitação, entre outros, para o desenvolvimento efetivo e eficaz das atividades relacionadas à internacionalização do CTE.

Fonte: Elaborado pela autora.

Com os quadros de pontos relevantes das entrevistas dos gestores e servidores, foi possível identificar uma relação nas respostas, como exemplo, o desconhecimento dos servidores das políticas de internacionalização do IFSC, pode ser abrandado se os gestores fizerem uma ampla divulgação do PDI institucional, alertando para a importância de conhecer e colocar em prática os objetivos contidos no plano por todos, pois desta forma a conduta da Instituição terá uma lógica, e as tomadas de decisões terão maior apoio e respaldo.

A dificuldade relatada pelos servidores em participar de ações de internacionalização por falta de clareza na comunicação reflete a situação observada pelos gestores sobre a necessidade de maior definição e administração dos assuntos relacionados à internacionalização, e reconhecem que o CTE precisa de uma organização e estrutura formalizada para atender as demandas nesta área.

Da mesma forma é importante que os servidores estejam motivados e demonstrem interesse em participar de atividades relacionadas como: realizar pesquisas, publicações e participar de eventos em parcerias internacionais, bem como ampliar os conhecimentos em uma língua estrangeira e contribuir com a força de trabalho para o sucesso das ações de internacionalização da Instituição.

Esta atitude proativa dos servidores será fundamental para a formação de uma equipe capacitada para atender as demandas Institucionais de internacionalização do CTE com profissionalismo, tornando cada vez mais uma referência para as demais instituições de ensino superior e fortalecendo a sua identidade institucional, contribuindo para superar os desafios e barreiras encontrados.

4.3 ASPECTOS LIMITANTES E VIABILIZANTES DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO CAMPUS FLORIANÓPOLIS-CONTINENTE

Este tópico visa caracterizar os limites e possibilidades relacionados ao processo de internacionalização do CTE. Os argumentos teóricos, a pesquisa documental, as entrevistas com os gestores e servidores, além da percepção do pesquisador em observação livre, subsidiaram a identificação e a descrição de fatores que interferem nas ações realizadas no CTE quanto à internacionalização.

Como desafios pode-se citar:

- Recurso financeiro escasso, pouco fomento para as atividades de internacionalização no *Campus* por órgãos e instituições superiores;
- Oportunidades limitadas de acesso a programas e atividades voltados à internacionalização;
- Fluxos e processos administrativos pouco definidos;
- Dificuldade de domínio de língua estrangeira;
- Falta de um setor próprio responsável pelos processos e atividades internacionais;
- Dificuldades na liberação de servidor para capacitações;
- Falta de avaliação de retorno à instituição das atividades de internacionalização realizadas;
- Desconhecimento dos gestores e servidores sobre as estratégias de internacionalização do PDI;
- Falta de um planejamento institucional para a internacionalização do CTE;
- Poucas parcerias ativas;
- Informações insuficientes no *site* do IFSC sobre assuntos internacionais voltadas para a comunidade acadêmica da instituição e estrangeiros;
- *Site* do CTE sem espaço destinado a informações relacionadas à internacionalização do *Campus*.

Os pontos positivos e viabilizantes do processo de internacionalização identificados são:

- Reconhecimento da parte dos gestores e servidores do CTE da importância da internacionalização;
- Consciência crítica dos gestores e servidores do CTE da importância em trabalhar em rede;
- Argumento com viés cultural e educacional, quanto à internacionalização e a preparação de estudantes como cidadãos e profissionais críticos;
- Solidificação da parceria Brasil França com o apoio de um articulador que auxilia nos procedimentos e na realização de ações internacionais;
- Acordo de cooperação com estabelecimentos da Grande Florianópolis para receber estagiários internacionais;

- Reconhecimento de que a Instituição necessita de uma estrutura organizacional formalizada para as relações internacionais no *campus* Florianópolis-Continente;
- Pró-atividade dos servidores em contribuir para o processo de internacionalização;
- Realização de parcerias internacionais solidárias, emissivas e receptivas;
- Preocupação dos servidores e gestores para a oportunização efetiva de acesso as atividades de internacionalização para toda a comunidade acadêmica;
- Pertencimento do IFSC à Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica;
- Autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar do IFSC para administrar os *campi*;
- Participação do IFSC como membro associado da FAUBAI e do FORINTER;
- Valorização da internacionalização do IFSC por meio do PDI.
- Criação do setor Assint na Reitoria do;
- *Site* institucional do IFSC contendo um espaço para divulgação de editais, programas, parcerias e demais assuntos internacionais;
- Programa família acolhedora do IFSC;

Analisando os pontos favoráveis percebe-se que o CTE já está iniciando o seu processo de internacionalização, viabilizado principalmente pelo reconhecimento da importância deste processo, assim como com as ações já realizadas que promovem parcerias solidárias entre países. O fato de a Instituição ser multicampi e fazer parte de uma rede Federal de Institutos Federais favorece o compartilhamento de parcerias e inclusive motiva a possibilidade de realizar atividades de mobilidade entre os IFs do Brasil, promovendo a interculturalidade brasileira.

Ao observar os desafios encontrados para o processo de internacionalização do CTE, percebe-se que são dificuldades coincidentes da realidade brasileira, pois conforme Lima e Contel (2008), a gestão da internacionalização das IES brasileiras é passiva e pouco institucionalizada, carecendo de planejamento institucional, políticas governamentais e incentivos financeiros para a inserção das IES no âmbito internacional.

Além disso, autores como Morosini (2001), Miura (2009) e Stallivieri (2009) destacam que fatores internos, como definições de políticas e ações estratégicas insuficientes e inexplícitas, ausência de um setor próprio de relações internacionais, supressão de financiamento, acordos de cooperação internacionais mal definidos, desconhecimento da legislação vigente do próprio país e de países estrangeiros parceiros e dificuldades no conhecimento de outros idiomas, são considerados como obstáculos para o desenvolvimento do processo de internacionalização de IES.

Porém, segundo Stallivieri (2009), as barreiras e riscos encontrados no decorrer processo de internacionalização podem ser transformados em benefícios e aspectos viabilizantes, se estruturados por meio de um planejamento e institucionalização da internacionalização. Com base nesta afirmação, o tópico seguinte visa propor um referencial estratégico e ações para o processo de internacionalização do CTE buscando potencializar os aspectos positivos e minimizar os riscos com os aspectos limitantes diagnosticados, para a melhora e ampliação do desempenho do CTE no âmbito internacional.

4.4 REFERENCIAL ESTRATÉGICO PARA O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO CAMPUS FLORIANÓPOLIS-CONTINENTE

Esta seção tem como propósito atender ao objetivo específico (d), propondo um referencial estratégico com ações para a gestão do processo de internacionalização do CTE, de forma que respeite a realidade da Instituição investigada, baseada na teoria pesquisada e nas políticas institucionais do IFSC. Esta proposta partiu dos estudos realizados nas propostas de Rudzki (1998, 2000), Sebastián (2004), Knight e De Wit (2007) e Stallivieri (2009), somando ao estudo de caso no *campus* Florianópolis-Continente, o qual possibilitou o reconhecimento da realidade institucional até o presente momento da realização desta pesquisa.

Conforme averiguado nos referenciais sugeridos pelos teóricos, alguns elementos dos planos de gestão da internacionalização se fizeram presentes em todos os modelos pesquisados, tais como: definição de abordagem em relação ao tipo de internacionalização que a instituição deseja adotar, planejamento do processo de internacionalização, sensibilização da comunidade acadêmica para o envolvimento com o processo, implantação do plano, e avaliação dos resultados. Este referencial pode ser considerado estratégico, pois de acordo com Pereira

(2010) estratégia compõe-se basicamente de planejamento, implantação, avaliação e controle.

Neste sentido, entende-se que se a Instituição seguir os cinco elementos propostos poderá realizar uma gestão estratégica e obter sucesso no seu próprio processo de internacionalização.

A figura 14 (Sistematização de um referencial estratégico para a internacionalização do CTE) apresenta a sugestão de um referencial estratégico para a internacionalização do *campus* Florianópolis-Continente.

Figura 14 - Sistematização de um referencial estratégico para a internacionalização do CTE



Fonte: Elaborado pela autora.

Sugere-se que este referencial seja aplicado de forma sequencial e respeitando a interdependência de cada etapa. Após a realização da avaliação, o processo inicial retorna como um ciclo para a reavaliação do plano de gestão para reformulação e continuidade do processo.

As etapas do referencial estratégico desenvolvido nesta pesquisa para a internacionalização do CTE devem ser realizadas mediante planejamento prévio, levando em conta a realidade da instituição e as

políticas do IFSC. Cada fase do processo consiste em detalhamentos importantes de serem destacados:

Fase a – Definição de abordagem:

Momento inicial do planejamento em que será definida a concepção de internacionalização do CTE, podendo ser de abordagem acadêmica e cultural ou com viés econômico baseado em Knight e De Wit (2007); o tipo de conduta, proativa ou reativa, de acordo com Rudzki (1998); e o tipo de cooperação que se pretende, sendo a tradicional e/ou a horizontal e solidária apontada por Morosini (2011).

Fase b – Planejamento do processo de internacionalização:

Nesta fase se inicia o planejamento das atividades de internacionalização com coerência ao tipo de abordagem definida na primeira fase e alinhado às políticas do IFSC. Para facilitar a elaboração do plano, esta etapa é subdividida em: objetivo, metas, estratégias, recursos materiais e financeiros, estrutura física, e estrutura organizacional. Estes subtópicos serão importantes para o norteamento da elaboração do plano.

Fase c – Sensibilização da comunidade acadêmica:

Parte importante do referencial estratégico em que CTEse deve primar pelo envolvimento da comunidade acadêmica, desenvolvendo ações relacionadas a conduzir uma cultura e clima organizacional voltada para a unidade e pro-atividade da equipe e promover eventos e capacitações, bem como desenvolver formas de impulsionar a participação do pessoal.

Fase d – Implantação do plano:

Momento de por em prática as definições projetadas nas etapas anteriores, porém para operacionalizar de forma organizada e racional é importante determinar as prioridades para cada ação, facilitando o processo de execução.

Fase e – Avaliação de resultados:

Período em que deve ser realizado no momento da implantação das ações planejadas para acompanhamento, e também ao final para a avaliação dos resultados e impactos obtidos com as atividades. Esta análise será fundamental para reavaliação de todo o planejamento e definição dos planos futuros.

Como já foi dito, o referencial sugerido foi desenvolvido a partir dos referenciais apontados por principais autores da área de internacionalização de nacionalidades diferentes, tais como América do Norte, América do Sul e Europa para garantir a amplitude da pesquisa e conhecer o que é proposto em diferentes localidades do Globo, juntamente com os resultados obtidos nas análises da pesquisa que puderam contribuir para a elaboração de uma proposta viável que se adequasse a realidade da instituição.

O objetivo da proposta de um referencial estratégico para o processo de internacionalização do CTE é que ela seja o mais simples possível, clara e concisa para que seja aplicada facilmente pela Instituição para que possa iniciar o seu processo de internacionalização com o mínimo de barreiras, mas em consonância com o que é proposto e realizado com êxito no âmbito nacional e internacional. Este referencial estratégico sugerido pode validado ao colocar em prática na Instituição, podendo gerar pesquisas futuras sobre o sucesso da implantação.

A seguir, como resultado final desta pesquisa aplicada, serão feitos exemplos de ações possíveis de serem aplicadas no CTE para a melhora e ampliação do desempenho da Instituição no âmbito internacional, alinhado às políticas institucionais do IFSC.

a) Abordagem da internacionalização do CTE:

Entendendo a importância da internacionalização de uma instituição de ensino superior como um dos fatores impulsionadores da melhoria do ensino com troca de conhecimentos, de experiências e culturas; estímulo à universalização do conhecimento e contribuição positiva para a imagem institucional; aliado à missão Institucional e os conceitos já arraigados, a concepção de internacionalização do *campus* Florianópolis-Continente deverá ser voltada para o desenvolvimento acadêmico e intercultural de toda a comunidade acadêmica, representada por estudantes, docentes e técnicos administrativos em educação, e pautada no desenvolvimento de cidadãos e profissionais globais críticos, visando a democracia e o amplo acesso.

Além disso o CTE deverá adotar uma conduta proativa, pautada na inclusão da dimensão internacional de forma abrangente nas funções da Instituição que são: ensino, pesquisa, extensão e gestão. E fomentar também, além das cooperações internacionais tradicionais existentes com países nórdicos como Estados Unidos, Canadá e Europa, as cooperações internacionais horizontais, por meio de alianças estratégicas com

parcerias internacionais que incentivem a relação entre a América Latina, entre os países que formam os BRICs (Brasil, Rússia, China e Índia); entre a Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), entre Mercosul e outros tantos blocos econômicos, sociais e políticos dos quais o Brasil participa.

b) Planejamento do processo de internacionalização do CTE:

O objetivo da internacionalização do CTE deverá ser alinhado ao objetivo do IFSC definido no PDI 2015-2019, sendo este: “Fortalecer a internacionalização do *campus* Florianópolis-Continente com redes acadêmicas, ampliando as oportunidades de mobilidade de estudantes e servidores, divulgação, produção científica e tecnológica”.

As metas para a internacionalização do CTE também deverão ser compostas conforme o PDI 2015-2019, para contribuir para o alcance da meta proposta no plano institucional. Desta forma, as metas para a internacionalização do CTE deverão ser de um incremento anual de pelo menos três parcerias internacionais, e um aumento anual de 5% de parcerias ativas, do ano de 2016 até o ano de 2019. Considera-se parcerias ativas aquelas que realizam regularmente atividades entre as instituições, como intercâmbios, estágios internacionais, pesquisas em conjunto, entre outras ações interculturais. A tabela 02 (Metas para a internacionalização do CTE) demonstra em números as metas definidas.

Tabela 2 - Metas para a internacionalização do CTE

Número de Parcerias				
Ano	2016	2017	2018	2019
Quantidade	15	18	21	24
Percentual de parcerias efetivas com instituições estrangeiras				
Ano	2016	2017	2018	2019
Porcentagem	1%	6%	11%	16%

Fonte: Elaborado pela autora.

Considerando que o CTE possui 15 parcerias no ano de 2016, então com a meta de três parcerias por ano, no ano de 2017 deverá atrair três parcerias, somando 18 ao total, no ano de 2018 chegando a 21 parcerias e no final do ano de 2019 totalizando 24 parcerias.

Como já se sabe, no *campus* Florianópolis-Continente apenas uma parceria está ativa no ano da pesquisa, 2016, que é a parceria com a França, portanto, é importante ressaltar a necessidade de um resgate das

parcerias inativas e a tentativa de readequá-las e promover atividades em conjunto, do contrário, sugere-se o cancelamento destas e a busca de novas parcerias que visem à solidariedade e a realização de atividades de fato. De acordo com as metas pré-definidas, o CTE deverá ter aproximadamente duas parcerias ativas das 18 firmadas no ano de 2017, três parcerias ativas das 21 firmadas no ano de 2018 e quatro parcerias ativas das 24 firmadas em 2019.

Se as metas que foram propostas no PDI do IFSC e aplicadas ao CTE não forem condizentes com a realidade, a Instituição precisa ser flexível ao ponto de reduzir tais metas de forma que haja um estímulo para a busca de novas parcerias e consolidação das mesmas e das futuras, sem que ocorra uma grande sobrecarga de trabalho e inviabilize o processo. Como exemplo de ajuste sugere-se que a ampliação de novas parcerias seja realizada de forma gradual, respeitando a organização da instituição e a adaptação ao novo. Portanto o incremento de uma ou duas parcerias nos primeiros anos já colaboram para o processo de internacionalização e ajudam para que a Instituição adquira um *know how* para o incremento de mais parcerias anuais futuramente.

Desta forma as metas de internacionalização do CTE seguirão articuladamente com as metas definidas no PDI do IFSC, porém sem se limitar apenas a elas, uma vez que percebe-se a importância de respeitar a realidade local. Da mesma forma, as estratégias de internacionalização constantes no PDI do IFSC podem ser adotadas como estratégias básicas de internacionalização do CTE, mas podendo incrementar com uma grande variedade de estratégias para a internacionalização sugeridas por teóricos da área e que não estão presentes no PDI, mas que podem ser aplicadas ao CTE pelo perfil proativo que possui.

As estratégias básicas para a internacionalização do CTE que estão definidas no PDI do IFSC devem ser:

- Desenvolver a mobilidade acadêmica internacional;
- Fomentar o Programa de acolhimento de estrangeiros desenvolvidos pela Assint;
- Regulamentar os acordos de estágios internacionais do *Campus*;
- Promover a comunicação interna;
- Incentivar cursos de idiomas para acesso de toda a comunidade acadêmica;
- Auxiliar na aplicação de exames de proficiência e certificação em idiomas estrangeiros no CTE;
- Realizar eventos internacionais do CTE;

- Fomentar publicações em periódicos e eventos internacionais.

E as estratégias que não estão no planejamento institucional, mas que também podem ser realizadas pelo CTE respeitando a sua realidade, porém sem perder o foco das políticas institucionais traçadas no PDI do IFSC, poderão ser:

- Criar uma estrutura organizacional que se responsabilize pelas questões internacionais do CTE;
- Promover projetos conjuntos e integrados, atividades de formação, de pesquisa e de inovação;
- Realizar encontros interculturais preparatórios para dar suporte aos estudantes brasileiros e estrangeiros intercambistas;
- Trabalhar em rede com os campi do IFSC e demais IFs do Brasil, compartilhando experiências e parcerias;
- Propor a inclusão do eixo Hospitalidade e Lazer no Programa PROPICIE do IFSC;
- Buscar financiamento externo em agências de fomento às atividades internacionais como CAPES, CNPq, *British Council*, agência *Fulbright*, *Campus France*, entre outros;
- Realizar parcerias com estabelecimentos da Grande Florianópolis voltados ao eixo hospitalidade e lazer para receber estagiários de outras nacionalidades, baseado na relação de solidariedade em que o CTE oferece como contrapartida a capacitação de funcionários e de pessoas da comunidade próxima ao estabelecimento, via projeto de extensão, como é feito atualmente com as parcerias do CTE;
- Solidificar cada parceria elegendo um servidor articulador, assim como é feito na parceria Brasil França. Estes articuladores auxiliarão o responsável por assuntos internacionais do CTE;
- Fomentar a internacionalização curricular do CTE, a exemplo do que já vem ocorrendo nos currículos dos cursos de gastronomia, panificação e inglês.
- Realizar um plano de recompensas do CTE para estimular a participação efetiva da comunidade acadêmica;
- Criar espaços integrados de conhecimento, com compartilhamento de materiais bibliográficos e periódicos entre os parceiros;

- Adaptar a estrutura física do CTE, para conter um ambiente destinado a pernoite de estudantes, professores e outros profissionais estrangeiros ou de outros estados brasileiros, para fomentar a relação de solidariedade entre as cooperações internacionais, das quais preveem a disponibilização de alojamento e alimentação para ambos os lados, viabilizando maior acesso à mobilidade internacional, podendo ser utilizado como um quarto modelo para utilização como laboratório do curso de Hotelaria.
- Realizar seminários e capacitações para a comunidade acadêmica;
- Realizar reuniões com participação democrática da comunidade acadêmica para definição de parcerias e ações para o semestre ou o ano vigente, de acordo com as metas estipuladas;
- Realizar avaliações das atividades efetuadas, informar e divulgar os resultados de forma clara e eficaz para a comunidade.

Para a garantia da abrangência das atividades de internacionalização em todos os setores da instituição, deverá ser realizada uma definição de papéis e atribuições de cada setor com relação a assuntos internacionais nas respectivas áreas, a exemplo do setor de estágio que é responsável por estágios internacionais e, portanto, precisa ter as atribuições alinhadas, o setor de extensão e relações externas que deveria ser responsável pelas parcerias internacionais, pelas parcerias com os estabelecimentos que recebem os estagiários estrangeiros e projetos interculturais que envolvam a comunidade, os coordenadores de curso que precisam se envolver com as questões relacionadas a promover as atividades interculturais, viabilizando a permanência e o êxito do estudante intercambista, tanto brasileiro no exterior quanto o estrangeiro na instituição, o setor gestão de pessoas responsável por viabilizar aos servidores da instituição a capacitação para atualização curricular, o setor de financeiro que poderia auxiliar no planejamento de recursos financeiros para a viabilização das atividades internacionais, o setor de registro acadêmico que pode auxiliar no registro de estudantes internacionais na Instituição e registro de estudantes brasileiros no exterior, viabilizando o estudo no exterior sem perder matrícula e possibilitando um acordo de dupla titulação, e assim por diante, chegando à totalidade dos departamentos e setores da Instituição.

Para solidificar as parcerias, seria muito importante continuar e expandir para outras parcerias a função de articulador para cada país que possui acordos de cooperações, assim como é feito na parceria Brasil França. Estes articuladores auxiliarão o responsável por assuntos internacionais do CTE. Para isso, poderá ser realizado um mapeamento dos servidores e discentes do CTE que possuem domínio de uma língua estrangeira, e que estejam dispostos a colaborar como voluntários nas ações de internacionalização do *Campus* e, principalmente, como articuladores das parcerias firmadas.

Para a centralização das informações e da responsabilidade institucional pelas relações internacionais, poderá ser nomeado um servidor responsável por assuntos internacionais do *Campus*, ligado ao setor de extensão e relações externas do CTE e que será representante do *Campus* junto a Assint na Reitoria. Esta função deverá ser incluída no organograma da Instituição. Caberá a este cargo:

- Responder por todas as questões relacionadas aos assuntos internacionais do CTE;
- Apoiar e dar assistência aos setores da instituição quanto à realização de atividades de intercâmbio, estágios internacionais, visitas técnicas, e outras atividades relacionadas à internacionalização;
- Firmar acordos internacionais e incentivar a atuação ativa das parcerias existentes;
- Buscar financiamentos externos para atividades de internacionalização;
- Fomentar, junto aos órgãos governamentais a inclusão do eixo hospitalidade e lazer nas políticas e programas de internacionalização;
- Realizar parcerias com demais *campi* do IFSC e com outros Institutos Federais brasileiros, para compartilhar acordos de cooperação internacional ativos e também estimular a mobilidade interna no País;
- Manter um banco de dados com informações atualizadas;
- Manter uma agenda própria do CTE de diplomacia cultural;
- Zelar pelos termos de acordos e cuidar com os prazos e limites estabelecidos;
- Elaborar manuais contendo os fluxos dos processos e procedimentos das ações do setor, contendo principalmente o fluxo de recepção e envio de mobilidade internacional;

- Desenvolver e manter uma seção no *site* do CTE para assuntos internacionais, divulgando as ações e prestando informações úteis aos interessados, tanto da própria instituição, quanto de instituições internacionais;
- Promover ações de sensibilização da comunidade acadêmica;
- Incentivar e auxiliar atividades de cunho intercultural na Instituição;
- Acompanhar as atividades realizadas, fazer avaliações das mesmas e divulga-las de forma clara para a comunidade acadêmica;
- Participar de fóruns de debates e encontro de relações internacionais, individual ou juntamente com o coordenador de assuntos internacionais da Reitoria do IFSC;
- Entre outras funções não definidas neste plano, mas que podem surgir no decorrer do processo, que sejam relacionadas com a promoção da internacionalização do CTE.

As atividades planejadas precisarão ser avaliadas para que os membros da Instituição saibam o que resultou de cada ação executada, uma entrevista com o executante, a observação do fato, e um relatório final são quesitos fundamentais para o acompanhamento. Cabe ao responsável pelo setor de internacionalização do CTE, juntamente com o responsável pela ação executada, promover atividades de socialização das informações com a comunidade acadêmica, divulgando os resultados de forma clara e eficaz, por meio de encontros, seminários, cursos de capacitação, reuniões, informativos, *e-mails*, e *site* institucional.

c) Sensibilização da comunidade acadêmica do CTE:

Percebendo a importância do envolvimento das pessoas da Instituição para a viabilização do processo de internacionalização, e a manutenção de um clima organizacional voltado ao incentivo das atividades de internacionalização, poderão ser realizados no CTE seminários com profissionais especializados em assuntos internacionais de instituições de ensino para a comunidade acadêmica. Além de capacitação de gestores e servidores da Instituição, priorizando os gestores e servidores de setores que possuem contato direto com as atividades internacionais como por exemplo setor de estágio, extensão e relações externas, coordenadores de curso, secretaria e registro acadêmico e articuladores de parcerias. E o incentivo a realização de um serviço de

suporte para as pessoas que participarem de ações de mobilidade, com programas de aconselhamento, formação intercultural e orientações úteis sobre legislação, visto, moradia planejamento financeiro e transporte.

Deverão ser realizados eventos para a promoção da interculturalidade, divulgação das atividades acadêmicas já realizadas e das parcerias e atividades internacionais do *Campus*, priorizando o fortalecimento do evento já realizado na Instituição que é a Semana da Francofonia, e incentivando a realização de demais eventos em parceria internacionais e a participação da comunidade acadêmica em eventos internacionais promovidos por outras instituições.

Entendendo a importância de um quadro de servidores aptos a falar um outro idioma estrangeiro para favorecer o processo de internacionalização do CTE, bem como a formação linguística de alunos para a possibilidade de amplo acesso a editais de mobilidade acadêmica e ao recebimento de colegas estrangeiros em sala de aula, o CTE poderá promover o incentivo à participação em cursos de idiomas ofertados pela Instituição para a comunidade acadêmica, via projeto de extensão, a exemplo do curso de francês que já é realizado no *Campus*. O acesso dos servidores poderá ser incentivado por meio de liberação de carga horária de uma a duas horas semanais, com controle de presença e rodízio entre os servidores de cada setor, e estimulando a participação nos cursos em turnos alternados ao horário de trabalho.

A Instituição também deverá primar pelo reconhecimento dos servidores e estudantes que atuem ativamente e comprovadamente no auxílio das atividades relacionadas aos assuntos internacionais, por meio de um plano de recompensa, gerando pontos para participação em editais institucionais do *Campus*, além de buscar promover atividades variadas que viabilize a participação da ampla maioria, e realizar reuniões com participação democrática da comunidade acadêmica para definição de parcerias e ações para o semestre ou o ano vigente, de acordo com as metas estipuladas.

Estas ações refletem o compromisso dos gestores em promover o processo de internacionalização na Instituição, verificado nas entrevistas.

d) Implantação do plano de internacionalização do CTE:

Fase em que deverá ser feita a operacionalização das estratégias planejadas para a internacionalização do CTE. Desta forma, poderá ser realizada a priorização das ações estratégicas definidas na etapa b deste plano, baseadas nas condições e necessidades do CTE, conforme exemplo

abaixo no quadro 16 (Prioridades de implantação do plano de internacionalização do CTE):

Quadro 16 - Prioridades de implantação do plano de internacionalização do CTE

(continua)

Prioridades	Estratégias
1	Criar uma estrutura organizacional para as questões internacionais do CTE.
2	Regulamentar os acordos de estágios internacionais do <i>Campus</i> .
3	Realizar seminários e capacitações para a comunidade acadêmica.
4	Promover projetos conjuntos e integrados, atividades de formação, de pesquisa e de inovação.
5	Buscar financiamento externo.
6	Promover a comunicação interna.
7	Trabalhar em rede com os campi do IFSC e demais IFs do Brasil, compartilhando experiências e parcerias.
8	Solidificar cada parceria elegendo um servidor articulador, assim como é feito na parceria Brasil França. Estes articuladores auxiliarão o responsável por assuntos internacionais do CTE.
9	Realizar reuniões com participação democrática da comunidade acadêmica para definição de parcerias e ações para o semestre ou o ano vigente, de acordo com as metas estipuladas.
10	Realizar parcerias com estabelecimentos da Grande Florianópolis voltados ao eixo hospitalidade e lazer para receber estagiários de outras nacionalidades.
11	Realizar avaliações das atividades efetuadas, informar e divulgar os resultados de forma clara e eficaz para a comunidade.
12	Realizar um plano de recompensas do CTE para estimular a participação efetiva da comunidade acadêmica.
13	Criar espaços integrados de conhecimento, com compartilhamento de materiais bibliográficos e periódicos entre os parceiros.
14	Fomentar publicações em periódicos e eventos internacionais.

Quadro 16 - Prioridades de implantação do plano de internacionalização do CTE

(conclusão)

Prioridades	Estratégias
15	Fomentar o Programa de acolhimento de estrangeiros desenvolvidos pela Assint.
16	Manter uma agenda própria do CTE de diplomacia cultural.
17	Incentivar cursos de idiomas para acesso de toda a comunidade acadêmica.
18	Desenvolver a mobilidade acadêmica internacional.
19	Realizar eventos internacionais do CTE.
20	Fomentar a internacionalização curricular do CTE, a exemplo do que já vem ocorrendo nos currículos dos cursos de gastronomia, panificação e inglês.
21	Auxiliar na aplicação de exames de proficiência e certificação em idiomas estrangeiros no CTE.

Fonte: Elaborado pela autora.

No exemplo citado, a prioridade foi definida com os números de 01 a 21, que são as quantidades de ações sugeridas para o planejamento de internacionalização do CTE, sendo que 01 é o mais urgente na escala de prioridades. Esta escala de prioridades tem a função de nortear o processo de implantação das ações sugeridas, porém deve ser flexível, a ponto de ser revisto e modificado conforme a situação da instituição do ambiente. É importante ressaltar que ao longo do processo de internacionalização outras ações podem ser incrementadas ao plano e as prioridades redefinidas, porém é importante que o planejamento não fique marginalizado no momento em que for colocado em prática ele precisa ser utilizado como um guia para cumprir a função de instrumento de gestão e auxiliar os responsáveis para as tomadas de decisões.

e) Acompanhamento e Avaliação dos resultados:

Esta é a fase final do modelo de estratégia de gestão da internacionalização do CTE, porém não deve finalizar o processo, uma vez que ele é cíclico. Desta forma, a fase de acompanhamento e avaliação dos resultados é de suma importância para melhorar continuamente o processo de internacionalização. Com isso, é necessário que se façam algumas ações no CTE referentes a esta etapa, tais como:

- Elaboração de um instrumento para acompanhar os estudantes e servidores em mobilidade internacional;
- Fazer a divulgação periódica do que é realizado nas missões internacionais;
- Publicar informações atualizadas, claras e objetivas em locais visíveis de amplo acesso, principalmente no *site* do CTE;
- Divulgar frequentemente as ações estratégicas existentes no PDI do IFSC e no plano de estratégia do CTE referente à internacionalização;
- Identificar os resultados e seus impactos dos programas e atividades realizadas;
- Avaliar os resultados e o retorno das ações à instituição, realizando relatórios semestrais sobre as atividades executadas e seu impacto, e divulgá-los;
- Realizar uma avaliação e revisão orçamentária anual referente aos recursos financeiros destinados à internacionalização do CTE;
- Rever o planejamento e readequar as estratégias conforme as necessidades e dar continuidade nas ações propostas.

A proposta desenhada de um referencial estratégico para o *campus* Florianópolis-Continente tem a intenção de auxiliar a Instituição, pensando na urgência e na escassez de tempo para o planejamento das atividades institucionais, visto que se trata de uma instituição de ensino superior complexa e com demandas variadas. Assim, o profissional que desejar utilizar este referencial para a institucionalização das atividades de internacionalização do CTE pode aplicá-lo de imediato, ou utilizá-lo como base para a realização de novas propostas de gestão da internacionalização, pois conforme visto na investigação teórica, principalmente por Knight (2004), existem inúmeras opções de ações para a internacionalização, depende apenas do conhecimento e da criatividade de quem opera.

Cabe ressaltar que, de acordo com Pereira (2010), este planejamento é flexível, pois pode ser alterado a qualquer momento conforme o contexto em que a Instituição se encontra, ou conforme as barreiras que surgem no decorrer do processo, estando livre para passar por alterações com inclusão de novas ações, posicionamentos e realização de atividades emergentes que não estão previstas neste documento, respeitando a democracia e o acesso de toda a comunidade acadêmica.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi sistematizado a partir da contextualização e problematização do tema, o qual buscou dar relevo à internacionalização como promotora da interculturalidade e acesso democrático ao conhecimento entre nações no contexto do *Campus* Florianópolis-Continente (CTE) do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), pois realizava atividades em parcerias internacionais, iniciando o seu próprio processo de internacionalização, buscando contribuir para a internacionalização do IFSC como um todo. Porém a incipiência do CTE nesta área, somado a complexidade da gestão de instituição de ensino e a carência de estrutura e planejamento específico para o processo de internacionalização no *Campus*, evidenciam desafios na gestão e no direcionamento das políticas e ações institucionais, bem como, na construção, implantação e avaliação dos planos de internacionalização, a serem vencidos.

Seguindo este raciocínio, os objetivos da pesquisa foram traçados com o intuito de analisar o processo de internacionalização do CTE. Sendo assim, buscou-se identificar as estratégias existentes para a internacionalização do CTE, a percepção dos gestores e servidores do *Campus* sobre o processo de internacionalização da Instituição, os aspectos positivos e limitantes, dando subsídios para propor um referencial estratégico com ações para o sucesso da gestão do processo de internacionalização do CTE. A partir destas definições foi realizada a análise teórica do processo de internacionalização de instituições de ensino superior no contexto geral e no contexto brasileiro em especial, resultando em informações fundamentais que embasaram a pesquisa.

Os temas abordados que conduziram a pesquisa foram internacionalização do ensino superior, modelos de gestão da internacionalização e ações estratégicas de internacionalização, com base nos autores Rudzki (1998), Sebastián (2004), Knight e De Wit (2007), Stallivieri (2009), e Santos e Almeida Filho (2012). Com a pesquisa bibliográfica foi possível identificar que os autores investigados demonstram preocupação em apontar informações relevantes para o sucesso da internacionalização de IES, sendo o principal instrumento o planejamento para a gestão do processo.

Os procedimentos metodológicos aplicados para alcance dos resultados foram pesquisa bibliográfica, documental, pesquisa de campo e estudo de caso. As técnicas e instrumentos de coleta de dados utilizados foram entrevistas semiestruturadas e documentos institucionais. Os dados foram analisados pelo método interpretativo de Triviños (1987) que

orienta a interpretar as informações no decorrer de suas descrições. Com estas técnicas, a análise do estudo de caso foi viabilizada, identificando as estratégias existentes relativas à internacionalização do IFSC e do CTE, o olhar dos servidores e gestores do *campus* Florianópolis-Continente sobre o processo de internacionalização da Instituição e os aspectos positivos e limitantes referentes à internacionalização no contexto do CTE, procedendo em uma proposta de referencial estratégico com ações para a gestão do processo de internacionalização do *Campus*.

Portanto, este último capítulo finaliza a dissertação com as considerações finais obtidas a partir das pesquisas realizadas e recomenda questões para abordagens de trabalhos futuros para a continuidade dos estudos referentes à internacionalização do CTE e do IFSC.

Os resultados obtidos com a pesquisa puderam confirmar as constatações observadas no decorrer da elaboração deste estudo, tal que a forma como o CTE estava conduzindo as atividades relacionadas à internacionalização da Instituição evidenciava que em primeiro lugar já existem ações e políticas institucionais para o processo de internacionalização do IFSC e em segundo lugar, existe o interesse dos gestores e servidores do *campus* Florianópolis-Continente (CTE) em realizar atividades interculturais internacionais. Portanto há o reconhecimento da importância do processo de internacionalização da Instituição, legitimado pelo PDI do IFSC, pela participação do IFSC no Faubai e Forinter, pelas ações já realizadas e pelas respostas dos sujeitos entrevistados.

Com as ações em parcerias internacionais realizadas, sem dúvida, o CTE está fazendo a sua parte no processo de internacionalização do IFSC, contribuindo para o alcance dos anseios institucionais como um todo. Porém, de fato, há alguns obstáculos encontrados que limitam o avanço e o bom desempenho do processo, como a falta de clareza nas atribuições dos servidores quanto aos assuntos internacionais do *Campus*, carências de informação sobre as parcerias e projetos, aproveitamento subestimado da capacidade em realizar ações para estimular as parcerias internacionais existentes e realizar novos acordos. Representando para a comunidade acadêmica dificuldades no entendimento dos procedimentos para realização de ações com participação internacional e dificuldades dos gestores em avaliar as atividades realizadas. Refletindo a maneira com que as instituições de ensino brasileiras vêm conduzindo o seu processo de internacionalização, de maneira individual, e não planejada institucionalmente.

Desta forma, respondendo a pergunta de pesquisa: Como realizar o planejamento sistemático do processo de internacionalização do *campus*

Florianópolis-Continente (CTE) do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC)?

Conclui-se que o *campus* Florianópolis-Continente já possui ações voltadas a internacionalização, porém realizadas de forma não estruturada e aleatória, sem o devido alinhamento institucional, carecendo de um planejamento para transformar a realidade da Instituição e fornecer subsídios para a melhoria dos processos institucionais, por meio de uma conduta proativa. Neste sentido, a proposta de um referencial estratégico para a internacionalização do CTE é de suma importância para contribuir com o sucesso do processo de internacionalização do *campus* e consequentemente do IFSC. Portanto, o que se propõe é um planejamento das atividades de internacionalização da Instituição de forma que corresponda de fato com as políticas do Instituto Federal de Santa Catarina, de acordo com a realidade do *campus* Florianópolis-Continente (CTE) para a institucionalização do processo de internacionalização do CTE.

Com isso, sugere-se que o CTE utilize o referencial estratégico proposto neste trabalho, que possui cinco etapas, aplicadas de forma sequencial e respeitando a interdependência de cada uma, sendo a primeira: definição de abordagem, a segunda: planejamento do processo de internacionalização, a terceira: sensibilização da comunidade acadêmica, a quarta: implantação do plano, e a quinta: avaliação de resultados. Realizando o processo como um ciclo para a reavaliação do plano de gestão para reformulação e continuidade do processo, promovendo projetos conjuntos e integrados; atividades de formação, e de sensibilização da comunidade acadêmica; pesquisa com parcerias internacionais; criação de uma agenda diplomática; espaço integrado do conhecimento e avaliação e divulgação dos resultados.

Como sugestões para pesquisas futuras, orienta-se a aplicação do referencial estratégico proposto para o CTE e sua avaliação. Sugere-se também a realização de pesquisas semelhantes no IFSC e em seus *campi*, objetivando a pluralidade de experiências e subsidiando a avaliação e (re)elaboração de políticas institucionais abrangentes de toda a instituição. Além de estudos sobre análise da implantação das ações estratégicas de internacionalização do IFSC e seu impacto. De forma mais ampla, sugere-se também o aprofundamento do estudo sobre internacionalização curricular, que visa o acesso democrático às atividades internacionais e interculturais em IES.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. V. **Dos aprendizes artífices ao IFSC**. Reed. rev. e atual. Florianópolis: Publicações do IFSC, 2010.

AMARAL, Fabiana Mortimer; CARRELAS, Daniela de Carvalho. **Projeto de cooperação bilateral Brasil França: eixo turismo hospitalidade**. Florianópolis: MEC, 2010. (Chamada pública MEC/SETEC/GAB, 2010).

AMARAL, Fabiana Mortimer. **Adendo para modificações metodológicas de execução do projeto de cooperação bilateral Brasil aprovado na chamada pública MEC/SETEC/GAB, 2010**. Florianópolis: MEC, 2011.

ANDREOTTI, Vanessa de Oliveira. Global Education in the ‘21st Century’: two different perspectives on the ‘post-’ of postmodernism. **International Journal of Development Education and Global Learning**. [S.l.], v. 2 n. 2, 2010.

_____. Conhecimento, escolarização, currículo e a vontade de “endireitar” a sociedade através da Educação. **Revista Teias**, [S.l.], v.14, n. 33, p. 215-227, 2013.

ANTUNES, Ricardo. **O continente do labor**. São Paulo: Boitempo, 2011.

ARCHANJO, Renata. Globalização e multilinguagem no Brasil competência linguística e o Programa Ciência Sem Fronteiras. **Revista RBLA**, Belo Horizonte, v. 15, n. 3, p. 621-656, mar. 2015.

BEELEN, Jos; JONES, Elspeth. Redefining internationalization at home. In: CURAJ, Adrian *et al.* (Eds.). **The European higher education area: between critical reflections and future policies**. [S.l.]: Springer Open, 2015. (Parte 1). Disponível em: <<http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-319-20877-0>>. Acesso em: 30 nov. 2015.

BEZERRA, Maria das Graças Dantas. **O processo de internacionalização da educação como fator estratégico de desenvolvimento institucional**: um olhar sobre as ações de

internacionalização desenvolvidas em instituições de ensino superior do Rio Grande do Norte na visão dos seus representantes. 2012.121 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Potiguar, Natal, Rio Grande do Norte, 2012.

BLAINEY, Geoffrey. **Uma breve história do mundo**. Curitiba: Fundamento, 2000.

BRASIL. Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987. Aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 jul. 1987.

_____. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 20 dez. 1996.

_____. Ministério da Educação. Instruções para elaboração de Plano de Desenvolvimento Institucional. Artigo 16 do Decreto nº 5.773 de 09 de maio de 2006. **Ministério da Educação**, Brasília, DF, 09 maio 2006. (Atualizado em 05 jun. 2007). 2007. Disponível em: <<http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>>. Acesso em: 24 de agosto de 2015.

_____. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 29 dez. 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm>. Acesso em: 26 ago. 2015.

BRITISH COUNCIL. **Site institucional**. 2016. Disponível em: <<https://www.britishcouncil.org/>>. Acesso em: 01 fev. 2016.

CANÇADO, Ailton Cardoso; SAUSEN, Jorge Oneide; VILLELA, Lamounier Erthal. Gestão social *versus* gestão estratégica. In: TENÓRIO, Fernando Guilherme (Org.). **Gestão social e estratégica: experiências em desenvolvimento territorial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.

CAPES - COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. MTUR - Ministério do Turismo. Edital 01/2014: Convocação de Instituições de Ensino Superior para seleção de estudantes interessados em participar do Projeto de Qualificação Internacional em Turismo e Hospitalidade – Espanha. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, set. 2014a.

_____. Edital 02/2014: Convocação de Instituições de Ensino Superior para seleção de estudantes interessados em participar do Projeto de Qualificação Internacional em Turismo e Hospitalidade – Reino Unido. **Ministério do Turismo**, Brasília, DF, jun. 2014b.

CERQUEIRA, Raquel Lilian Barbi de. **Gestão acadêmica na educação profissional**: o setor de alimentação fora do lar no *campus* Florianópolis-Continente do Instituto Federal de Santa Catarina. 2013. 196f. Dissertação (Mestrado Profissional) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

CHAUÍ, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, São Paulo, n. 24, p. 5-15, 2003.

CHERMANN, Luciane de Paula. **Cooperação internacional e universidade**: uma nova cultura no contexto da globalização. São Paulo: EDUC, 1999.

CNS - CONSELHO NACIONAL DA SAÚDE. Resolução 466 de 12/12/2012. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 12 dez. 2012.

CsF - CIÊNCIAS SEM FRONTEIRAS. **Site institucional**. 2015. Disponível em: <<http://www.cienciasemfronteiras.gov.br/web/csf>>. Acesso em: 12 nov. 2015.

D'ANDREA, Alexandre Fonseca *et al.* Brazilian educational system and advances in vocational teaching with the advent of federal institutes of education, science and technology. **Innovative Teaching**, [S.l.], v. 4, n. 4, p. 1-11, jul. 2015.

DE WIT, Hans (ed.). **An introduction to higher education internationalization**. Milan: Vita e Pensiero, 2013.

DUARTE, Roberto Gonzalez. *et al.* O papel dos relacionamentos interpessoais na internacionalização de IES. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 28, n. 01, p. 343-370, mar. 2012.

FAUBAI – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO INTERNACIONAL. **Site institucional**. 2016. Disponível em: <<http://faubai.org.br/pt-br/>>. Acesso em: 01 fev. 2016.

FLORIPAMANHÃ. Associação FloripAmanhã. **Site institucional**. 2016. Disponível em: < <http://floripamanha.org/prioridades-floripamanha/florianopolis-cidade-unesco-da-gastronomia-unesco-city-of-gastronomy/>> Acesso em: 25 abr. 2016.

FORINTER – FÓRUM DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS DOS INSTITUTOS FEDERAIS. **Política de relações internacionais dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia**. Brasília: IFSC, 2009.

FRANCO JÚNIOR, Hilário. **Idade média**: nascimento do ocidente. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Brasiliense, 2001.

FREIRE, Paulo. **Educação e mudança**. Tradução de Moacir Gadotti e Lílían Lopes Martin. 12. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1979.

GACEL-ÁVILA, Jocelyne; ÁVILA, Ricardo. Universidades Latinoamericanas frente al reto de la internacionalización. **Revista Casa del Tiempo**, México, v. 1, n.9, p. 2-8, jul. 2009.

HUDZIK, John. **Comprehensive internalization**: From concept to action. Washington: NAFSA, 2011.

IEE – INSTITUTE OF INTERNATIONAL EDUCATION. **Site Institucional**. 2016. Disponível em:< <http://www.iee.org/>> Acesso em: 01 fev. 2016.

IFSC – INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. CTE - *Campus* Florianópolis-Continente. **Curso Superior de Tecnologia em Gastronomia**: eixo tecnológico turismo, hospitalidade e lazer. Projeto Pedagógico do curso Superior de Tecnologia em Gastronomia, julho de 2012. Florianópolis: IFSC, 2012a.

IFSC – INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. CTE - *Campus* Florianópolis-Continente. **Curso Superior de Tecnologia em Hotelaria**: eixo tecnológico turismo, hospitalidade e lazer. Projeto Pedagógico do curso Superior de Tecnologia em Hotelaria, agosto de 2012. Florianópolis: IFSC, 2012b.

_____. CTE - *Campus* Florianópolis-Continente. Portaria nº 117 de 30 de dezembro de 2013. **Diário Oficial da União**, Florianópolis, dez. 2013.

_____. **Anuário Estatístico da Pró-Reitoria de Ensino 2016**: ano base 2015. Florianópolis: Publicação do IFSC, 2016. Disponível em: <<http://www.ifsc.edu.br/anuario-estatistico>>. Acesso em: 24 abr. 2016.

_____. **Diagnóstico do Plano de Desenvolvimento Institucional 2009-2013**: análise das metas e ações propostas para a pesquisa, pós-graduação e inovação. 2013. Disponível em: <<http://pdi.ifsc.edu.br/files/2013/04/DIAGPDI-20092013-metas-PESQUISA-P%C3%93S.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2015.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional do IFSC 2015-2019**. Florianópolis: IFSC, 2014a.

_____. **Projeto de Extensão nº 248/14**: curso de língua francesa. Florianópolis: IFSC, 2014b.

_____. **Site Institucional**. 2015. Disponível em: <<http://www.ifsc.edu.br>> Acesso em: 10 jul. 2015.

INFOESCOLA. **Website**. Disponível em: <http://www.infoescola.com/administracao_/clima-organizacional/>. Acesso em: 01 fev. 2016.

JACOB, R.; RONDEAU, A.; NORMANDIN, F. La gestion du changement stratégique dans les organisations de secteurs public et parapublic: Le point de vue des praticiens. **Télescope**, Canadá, v. 14, i. 3, p. 107-113, 2008.

KICH, Juliane Ines Di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico**: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz. São Paulo: Atlas, 2011. v. 2.

KNIGHT, Jane; DE WIT, Hans. Strategies for internationalization of Higher Education: Historical and Conceptual Perspectives. *In: _____*. **Strategies for internationalization of higher education: a comparative study of Australia, Canada, Europa and the United States of America.** Amsterdam: European Association for International Education (EAIE) in cooperation with the Programme on Institutional Management in Higher Education (IMHE) of the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) and the Association of International Education Administrators (AIEA). [S.l.]: [S.n.], 2007. p. 5-32.

KNIGHT, Jane. Internalization remodeled: definition, approaches, and rationales. **Journal of Studies in International Education**, [S.l.], v. 8, n. 1, p. 5-31, 2004.

LAUS, Sonia Pereira. **A internacionalização da educação superior: um estudo de caso da Universidade Federal de Santa Catarina.** 2012. 332f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador. 2012.

LIMA, Manolita Correia; CONTEL, Fábio Betioli. Características atuais das políticas de Internacionalização das instituições de Educação Superior no Brasil. **Revista E-Curriculum**, São Paulo, v. 3, n. 2, jun. 2008.

LIVRO Azul 2008 da cooperação da União Europeia no Brasil. Brasília: [S.n.], 2008. (Programas de cooperação da Comissão Europeia no Brasil).

MARCOVITCH, Jacques. **A universidade impossível.** São Paulo, SP: Futura, 1998. 182 p.

MEC - Ministério da Educação. **Site institucional.** 2016. Disponível em:< <http://portal.mec.gov.br/institucional/estrutura-organizacional>> Acesso em: 16. mai. 2016.

MELO, Pedro Antônio de. **A cooperação universidade/empresa nas universidades públicas brasileiras.** 2002. 330f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2002.

MELO, Pedro Antônio de; COLOSSI, Nelson (Orgs.). **Cenários da gestão universitária na contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, 2004. 456 p.

MENDES, Madalena. Os sete pecados da governação global: Paulo Freire e a reinvenção das possibilidades de uma pedagogia democrática e emancipatória da educação. **Revista Lusófona de Educação**, Campo Grande, n.14, p. 61-76, 2009.

MIURA, Irene Kazumi. O Processo de Internacionalização da Universidade de São Paulo: um Estudo em três áreas de conhecimento. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 33, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.

MORITZ, Mariana Oliveira *et al.* A implementação do planejamento estratégico em organizações complexas: o caso da universidade do estado de Santa Catarina. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 5, n. 1, p. 228-249, jan./abr. 2012.

MOROSINI, Marília Costa. Qualidade da educação universitária: isomorfismo, diversidade e equidade. **Interface - Comunicação, Saúde, Educação**, Botucatu, v. 5, n. 9, p. 89–102, 2001.

_____. Estado do conhecimento sobre internacionalização da Educação Superior: conceitos e práticas. **Revista Educar**, Curitiba, n. 28, p. 107-124, 2006.

_____. Internacionalização na produção de conhecimento em IES Brasileiras: cooperação internacional tradicional e cooperação internacional horizontal. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 27, n. 01, p. 93-112, abr. 2011.

NAFTA - NORTH AMERICA FREE TRADE AGREEMENT. 2015. Disponível em: <http://www.naftanow.org/agreement/default_en.asp>. Acesso em: 15 out. 2015.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

RAMOS, Carlos. *et al.* From International Research Internships to Joint Projects for Research Staff Mobility. *In*: FAUBAI CONFERENCE,

2015, [s.l.]. **Anais...** [S.l.]: FAUBAI, 2015. Disponível em: <file:///C:/Users/Ceped/Desktop/trabalho%20apresentado%20no%20Faubai%20Julio%20Bragaglia.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2015.

REY, Alain; MORVAN, Danièle; FIRMIN, Gilles. **Le Robert de Poche**. 2. ed. Paris: Dictionnaires Le Robert, 2013.

RIZZATTI, Gerson; RIZZATTI JUNIOR, Gerson. Organizações universitária: mudanças na administração e nas funções administrativas. *In*: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 4., 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2004.

RUDZKI, R. E. J. **The strategic management of internationalization: towards a model of theory and practice**. 1998. 330f. Tese (Doutorado em Philosophy at the School of Education) – Universidade de Newcastle upon Tyne, Reino Unido. 1998.

_____. Implementing internationalization: the practical application of the fractal process model. **Journal of Studies in International Education**, [S.l.], v. 4, n.2, p. 77-90, jun. 2000.

SANTOS, Boaventura de Sousa; ALMEIDA FILHO, Naomar de. **A universidade no século XXI: para uma universidade nova**. Coimbra: [S.n.], 2008.

SANTOS, Fernando Seabra; ALMEIDA FILHO, Naomar de. **A quarta missão da universidade: internacionalização universitária na sociedade do conhecimento**. Brasília: Editora Universidade de Brasília; Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra, 2012.

SCHWARTZMAN, Simon. Quality, standards and globalization in higher education. *In*: CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL NETWORK FOR QUALITY ASSURANCE AGENCIES IN HIGHER EDUCATION (INQAAHE), 2003, Dublin Castle. **Anais...** Dublin Castle: [S.n.], 2003.

SEBASTIÁN, Jesús. **Cooperación e internacionalización de las universidades**. Buenos Aires: Biblos, 2004.

SESu - SECRETARIA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR. **Site Institucional**. 2015. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/sesu-secretaria-de-educacao-superior/apresentacao>>. Acesso em: 10 dez. 2015.

SETEC - SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA. **Site Institucional**. 2015. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/setec-secretaria-de-educacao-profissional-e-tecnologica>>. Acesso em: 10 dez. 2015.

SILVA, Caetana Juracy Rezende (Org.). **Institutos Federais Lei 11.892 de 29/12/2008**: comentários e reflexões. Brasília: IFRN Editora, 2009.

SILVA, Darly Henriques da. Cooperação internacional em ciência e tecnologia: oportunidades e riscos. **Rev. Brasileira de Política Internacional**, Brasília, v. 50, p. 5-28, 2007.

SILVA, Jesué Graciliano da. **Liderança ética e servidora**: experiência concreta aplicada nos institutos federais brasileiros. Florianópolis: Publicação do IFSC, 2014.

_____.; SANTOS, Consuelo Aparecida Sielski; SILVA, Marcelo Carlos da. **Transformação do CEFET-SC EM IFSC**: concepções, conquistas e desafios. 2014. Disponível em: <<https://transformacaodocefetscemifsc.wordpress.com/>>. Acesso em: 26 ago. 2015.

SILVA, Samara Maria Viana da; FERRO, Maria do Amparo Borges. CAPES e CNPQ: agências de fomento e desenvolvimento para a pós-graduação brasileira. In: ENCONTRO DE PESQUISA EM EDUCAÇÃO, 6., 2010, Piauí. **Anais...** Piauí: Programa de Pós Graduação em Educação da Universidade Federal do Piauí, 2010.

SOARES, Edvaldo. **Metodologia científica**: lógica, epistemologia e normas. São Paulo, SP: Atlas, 2003.

SOARES, Maria Susana Arrosa (Coord.). **A educação superior no Brasil**. Porto Alegre: IESALC UNESCO, 2002.

SOUZA, Irineu Manoel de. **Gestão das universidades federais brasileiras**: uma abordagem fundamentada na gestão do

conhecimento. 2009. 399 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Departamento de Programa de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Curso de Doutorado de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2009.

STALLIVIERI, Luciane. **As dinâmicas de uma nova linguagem intercultural na mobilidade acadêmica internacional**. 2009. 234f. Tese (Doutorado em Línguas Modernas) – Universidad del Salvador, Buenos Aires, 2009.

_____. **Estratégias de internacionalização das universidades brasileiras**. Caxias do Sul: Educs, 2004a.

_____. O papel das instituições de ensino superior na formação de profissionais para o mercado internacional. **Tema (Campina Grande)**, Campina Grande, v. 3, n. 3, p. 168-183, 2004b.

_____. O sistema de ensino superior do Brasil: características, tendências e perspectivas. In: D.R. Unión de Universidades de América Latina Y El Caribe (Org.). **Educación superior em América Latina y el Caribe: sus estudiantes hoy**. México: Gisela Rodríguez Ortíz, 2007. p. 79-100.

STALLIVIERI, Luciane; COELHO, Camila Paim Veran. Internacionalização do Instituto Federal de Santa Catarina: Projeto de Cooperação Bilateral França Brasil. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 15., 2015, Mar del Plata, Argentina. **Anais...** Argentina: INPEAU; UFSC, 2015.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UNESCO - ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA. Educação superior: reforma, mudança e internacionalização. In: CONFERÊNCIA MUNDIAL SOBRE EDUCAÇÃO SUPERIOR, 1., 2003. Brasília. **Anais...** Brasília: Unesco Brasil; Sesu, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

WOOD, T. J. Mudança organizacional: uma introdução ao tema.
Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 74-87, jul./ago 1992.

APÊNDICE A - Roteiro da entrevista para os gestores do CTE

- 1) Na sua visão, o que é internacionalização?
- 2) Conhece as políticas e estratégias de internacionalização do IFSC?
- 3) Na sua visão a internacionalização é importante para o IFSC? Por quê?
- 4) Na sua visão, como cada *campus* pode contribuir para a internacionalização do IFSC?
- 5) Qual é o perfil de estudantes que se deseja preparar para o futuro? Exemplo: cidadãos globais críticos, tecnocratas, profissionais preparados para o mundo do trabalho, etc.
- 6) Como são administradas atualmente as questões referentes à internacionalização do CTE?
- 7) Na sua visão, o CTE necessita de uma estrutura formalizada, como um setor e cargo definido, para as relações internacionais? Por quê?
- 8) Na sua percepção o *campus* Florianópolis-Continente possui capacidade e competência técnica para atender as demandas de internacionalização do IFSC? Por quê? De que forma?
- 9) O entrevistador possui clareza das suas atribuições com relação à internacionalização?
- 10) Quais parcerias e ações de internacionalização que o IFSC e/ou o *campus* Florianópolis-Continente (CTE) pretende executar?
- 11) Como é feita a avaliação das atividades de internacionalização realizadas?
- 12) Na sua visão existem desafios e barreiras para a internacionalização? Por quê? Quais?

APÊNDICE B – Roteiro da entrevista para os servidores docentes e técnico administrativos do CTE

- 1) Na sua visão, o que é internacionalização?
- 2) Conhece as políticas e estratégias de internacionalização constantes no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2015-2019 do IFSC?
- 3) Conhece as parcerias internacionais que o *campus* Florianópolis-Continente (CTE) possui? Quais?
- 4) Recebe informações sobre as oportunidades relacionadas à internacionalização? De que forma? São suficientes e satisfatórias?
- 5) Sabe de qual setor é a responsabilidade para resolver os assuntos internacionais no CTE?
- 6) Já realizou alguma viagem internacional a trabalho pelo IFSC? O que gerou para você e para o CTE?
- 7) Já realizou ou está realizando alguma pesquisa com parceria internacional pelo CTE?
- 8) Já publicou ou está em vias de publicar algum artigo em revistas ou anais de congressos internacionais?
- 9) Possui conhecimento de algum idioma estrangeiro? Caso afirmativo, qual é o idioma e o seu domínio?
- 10) Possui interesse em realizar e aprofundar os estudos de idiomas? Qual?
- 11) Possui interesse em participar de algum programa de mobilidade internacional da Instituição para aprofundar seus conhecimentos na área de atuação e contribuir para a Instituição?
- 12) Em sua opinião, é importante para o *campus* Florianópolis-Continente realizar atividades que contribuam para a internacionalização, tais como mobilidade acadêmica e administrativa internacional, pesquisa com parcerias internacionais, publicações em revistas e periódicos internacionais, recebimento de estudantes estrangeiros, divulgação da cultura regional no exterior, internacionalização curricular de forma crítica, sem gerar padrões, mas utilizando conhecimentos produzidos em diversas partes do mundo e fomentando a diversidade cultural e o respeito ao desenvolvimento local?

- 13) Na sua percepção o *campus* Florianópolis-Continente possui capacidade e competência técnica para atender as demandas de internacionalização do IFSC? Por quê? De que forma?
- 14) Você possui alguma sugestão, crítica, inquietações, etc. referentes ao tema?

APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA – PPGAU

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) participante:

Sou estudante de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina. Estou realizando uma pesquisa sob supervisão da Professora Dra. Luciane Stallivieri (PPGAU/UFSC), cujo objetivo é **analisar o processo de internacionalização do *campus* Florianópolis-Continente (CTE) do IFSC**, e você está convidado a participar como entrevistado para contribuir com a pesquisa e consequentemente com o CTE.

O propósito desta entrevista é investigar a percepção dos servidores e gestores do *campus* Florianópolis-Continente sobre o processo de internacionalização da Instituição. Estima-se que a pesquisa trará benefícios para a gestão eficiente dos processos relacionados à internacionalização do CTE, contribuindo para o contínuo processo de melhoria acadêmica e administrativa da Instituição e colaborando para a construção de identidade do CTE, para maior visibilidade da imagem institucional.

Mesmo não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Sua participação envolve responder a perguntas sobre o tema, cujas respostas serão gravadas, se assim você permitir, e que tem a duração aproximada de 30 minutos.

Os riscos ponderados que o entrevistado poderá sofrer com a pesquisa são constrangimentos ao responder as questões das entrevistas e ao fazer a gravação de áudio. O entrevistador se compromete a ser cauteloso com as perguntas e tentar minimizar com discrição o possível sentimento de constrangimento. Além disso, durante o período da realização das entrevistas, o pesquisador se coloca a inteira disposição para esclarecer o que for preciso, via telefone e e-mail dispostos ao final deste documento.

O entrevistado será informado do dia da defesa e receberá uma cópia digitalizada da dissertação com o resultado da pesquisa, bem como será informado de demais publicações relacionadas.

A sua participação neste estudo é voluntária e, se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a). Porém, cabe salientar que pode haver o risco de quebra de sigilo, pois mesmo o pesquisador assumindo o resguardo das informações, é passível de que ocorra alguma situação em que os dados sejam extraviados involuntariamente e não proposital e alguma informação seja publicada. Neste caso, as consequências serão examinadas nos termos da lei vigente.

A participação do entrevistado na pesquisa não prevê despesas, porém caso haja alguma despesa advinda da sua participação na pesquisa, você será ressarcido nos termos da lei vigente. Caso você obtenha algum prejuízo material ou imaterial em decorrência da pesquisa poderá solicitar indenização, de acordo com a legislação vigente e consubstanciada.

Este documento é elaborado em duas vias que serão assinadas e rubricadas por você, pelo pesquisador responsável, e pelo orientador da dissertação. Guarde cuidadosamente a sua via, pois é um documento que possui informações relevantes da pesquisa e de contato com o pesquisador e garante seus direitos como participante da pesquisa.

A pesquisadora responsável, que também assina este documento, compromete-se a conduzir a pesquisa de acordo com o que preconiza a Resolução 466/12 de 12/06/2012, que trata dos preceitos éticos e da proteção aos participantes da pesquisa.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pela pesquisadora responsável, no endereço residencial: Rua Brasilpinho, 95 apto 1106 Kobrasol, São José – SC, pelo e-mail camilaveran@gmail.com, pelo telefone pessoal: 48-9977 2888 ou pela entidade responsável – PPGAU, fone (48) 37216525.

Eu _____,
RG _____, li este documento e obtive do pesquisador todas as informações que julguei necessárias para me sentir esclarecido e optar por livre e espontânea vontade participar da pesquisa sobre a percepção dos servidores e gestores do *campus* Florianópolis-Continente sobre o processo de internacionalização da Instituição. Por meio deste, confirmo o recebimento de minha via para deixá-la aos meus cuidados.

Florianópolis, ____ de _____ 2016.

Pesquisadora responsável
Camila Paim Veran Coelho

Entrevistado

Prof.^a Luciane Stallivieri, Dr.^a
Orientadora

ANEXO A - Material informativo de boas-vindas em Francês

numéros de téléphone pour contacter

Les téléphones pour contacter sont:

Nelda 3877-8426
(vous devez parler portugais)

Luiz 3877-8430
(vous devez parler portugais)

André 3877-8406
(vous pouvez parler anglais ou portugais)

Emilauro/Gleicy 3877-8420
(vous devez parler portugais)

Camila 3877-8430
overseas@itfsc.edu.br 9977-2888 - portable
(vous pouvez parler français ou portugais)

La phrase en portugais pour nous appeler est:
"Alô! Eu gostaria de falar com _____ (prénom) _____"



informations sur l'entreprise du stage

L'entreprise du stage que vous vont faire, s'appelle **Ponta dos Ganchos Exclusive Resort**. Elle est partenaire d'ITFSC, et est située dans la ville Governador Celso Ramos, sur la région de Santa Catarina. La ville est à 40km de Florianópolis.



L'adresse est:
Rua (rue):
Epidio Alves do Nascimento, nº 104.
Bairro (quartier):
Ganchos de Fora.
Governador Celso Ramos / SC.



Les responsables pour le stage sont:
JOST, Julio.....Administrateur général
ZANON, Fernanda.....Administratrice de personnel
FERREIRA, Elisângela.....Administratrice d'hébergement
SALVAJOLI, Luiz.....Chef de cuisine

Le téléphone pour contacter est:

Fernanda 3262-5079
fernandaj@pontadosganchos.com.br



Florianópolis et Governador Celso Ramos ont des belles plages et endroits pour connaître!



Pour aller au centre-ville de Florianópolis, vous devez prendre un autobus de Governador Celso Ramos jusqu'à la gare "Cidade de Florianópolis" (il s'est aussi connu comme "aridjo terminus").



Dans les centre-ville de Florianópolis il y a autre gare (FENSA) qui vous pouvez prendre les autobus pour quelques plages et d'autres lieux.



Pour rester au Brésil, est nécessaire faire faire un registre d'entrée dans la Police Fédérale. Le délai est de 30 jours, les responsables d'ITFSC, irons les conduire pour cette activité. Le rendez-vous sera marqué. La taxe coûte R\$108,81. Il faut les documents à suivre:

- 2 photo 3x4;
- 1 photocopia des pages utilisées du passeport;
- 1 photocopia de la carte d'entrée.

Vous serez invités à participer des classes pratiques et des visites techniques pour ITFSC pendant les jours de congés. Et peut prendre des tours avec des fonctionnaires d'ITFSC avec le but de l'échange culturel. Les activités seront marquées et notifiées à l'avance. Vous pouvez adhérer ou non, mais il faut confirmer. En fonction de l'activité, il peut y avoir un certain coût, mais vous serez informées.



